



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

---

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA**

**ACOMPañAMIENTO EDUCATIVO DE 10 ESCUELAS DE EDUCACIÓN  
PRIMARIA DEL MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO,  
DEPARTAMENTO DEL QUICHÉ**

**Benito Calel Velásquez**

Asesora:  
M.A. Walda Paola María Flores Luin

Guatemala, enero 2014



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Universidad San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media**

**ACOMPañAMIENTO EDUCATIVO DE 10 ESCUELAS DE EDUCACIÓN  
PRIMARIA DEL MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO,  
DEPARTAMENTO DEL QUICHÉ**

**Trabajo de Graduación presentado al Consejo Directivo de la Escuela  
de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad  
San Carlos de Guatemala**

**Benito Calel Velásquez**

**Previo a conferírsele el grado académico de:**

**Maestro en Artes en la carrera de  
Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo**

**Guatemala, enero año 2014**

## **Autoridades Generales**

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios	Rector Magnífico de la USAC
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	Secretario General de la USAC
Dr. Oscar Hugo López Rivas	Director de la EFPEM
Lic. Danilo López Pérez	Secretario Académico de la EFPEM

## **Consejo Directivo**

Lic. Saúl Duarte Beza	Representante de Profesores
Dr. Miguel Angel Chacón Arroyo	Representante de Profesores
M.A. Dora Isabel Águila de Estrada	Representante de Profesionales Graduados
PEM Ewin Estuardo Losley Johnson	Representante de Estudiantes
Br. José Vicente Velasco Camey	Representante de Estudiantes

## **Tribunal Examinador**

Dr. Miguel Angel Chacón Arroyo	Presidente
M.A. José Enrique Cortez Sic	Secretario
M.A. Walda Paola María Flores Luin	Vocal

Guatemala, 18 de octubre 2013.

**Doctor**  
**Miguel Angel Chacón Arroyo**  
**Coordinador Unidad de Investigación**  
**EFPEM – USAC**

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado: "Acompañamiento Educativo a 10 escuelas de Educación Primaria del Municipio de Chichicastenango, departamento de El Quiché" correspondiente al estudiante Benito Cael Velásquez carné: 100022531 de la carrera: Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo; manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración de dicho trabajo y la revisión realizada al informe final evidencia que cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que lo considero aprobado y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,



Mtra. Walda Flores Luin  
Colegiado Activo No. 13280  
Asesora nombrada

c.c. Archivo

El infrascrito Secretario Académico de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

### CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado *“Acompañamiento Educativo de 10 escuelas de Educación Primaria del Municipio de Chichicastenango, departamento de El Quiché”*, presentado por el(la) estudiante **BENITO CALEL VELÁSQUEZ**, carné No. **100022531**, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

### CONSIDERANDO

Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio

### AUTORIZA

La impresión de la tesis indicada, debiendo para ello proceder conforme el normativo correspondiente.

Dado en la ciudad de Guatemala a los **veintiocho** días del mes de **enero** del año dos mil catorce.

**“ID YENSEÑAD A TODOS”**

7 8 ENE. 2014  
10:55  


  
**Lic. Danilo López Pérez**  
**Secretario Académico EFPEM**



c.c. Archivo  
/caum

## DEDICATORIA:

Por el apoyo, la paciencia, y comprensión de mi esposa y mis hijos al acompañarme siempre en los momentos más difíciles de inversión del tiempo para el trabajo de investigación, de redacción de informes, de lectura y análisis, quienes al verme en sollozos y suspiros por el cansancio y agotamiento mental, me ofrecían un vaso de agua pura o una taza de café, para tomar energías y seguir con la tarea establecida para esa jornada de trabajo que a diario había que hacer y que hoy culmina con la presentación del informe final de la Maestría en Liderazgo Educativo.

A mis hermanos y hermanas que en muchas ocasiones acudí para que cuidaran de mis hijos, en aquellos días cuando me accidenté en automóvil año 2011, quedando fracturado, pero que no fue obstáculo para iniciar esta carrera de estudios superiores que hoy finalizo.

Y a todas las personas y compañeros de trabajo de la Dirección Departamental de Educación del Quiché de donde provengo, quienes desinteresadamente han colaborado brindándome su apoyo para animarme con palabras de aliento a seguir en esta carrera y me proporcionaron la información que justamente necesitaba para cumplir con mis tareas de investigación-acción.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme la existencia, fortaleza y ocupación en el mundo de la investigación educativa, porque a través de los conocimientos anhelo contribuir desarrollando proyectos para elevar la calidad de vida de las personas del entorno laboral.

A mi esposa por ser una persona con mucha paciencia y consideración al aceptar el reto de mi esfuerzo para estudiar hasta llegar al final de mi carrera.

A mis hijos por brindarme su sonrisa y alegrías en los momentos tensos de las jornadas de trabajo y de mis estudios.

A mis padres por su apoyo en el alcance de esta y muchas metas más en la vida.

A todos los Maestros que facilitaron los cursos de esta carrera, por sus conocimientos y experiencia en la investigación educativa.

A las autoridades educativas del Ministerio de Educación y la USAID por brindarme la oportunidad de estudiar esta Maestría en Liderazgo para el acompañamiento educativo.

Y finalmente mis sinceros agradecimientos a todo el personal administrativo y técnico de la EFPEM y asesores del trabajo de graduación, por su acompañamiento y asesoría hasta llegar a la finalización de mis estudios.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLAN DE PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. ....</b>	<b>5</b>
1.1 Diseño.....	5
1.1.1 Proceso para identificar las Escuelas:.....	5
1.1.2 Diagnóstico realizado indicando los instrumentos utilizados .....	7
1.2 Gestión para la autorización e implementación. ....	19
1.2.1 Proceso realizado para la autorización de las Escuelas:.....	19
1.3 Planificación.....	19
1.3.1 Socializar con los Directores Escolares (Definir acciones conjuntas).....	19
1.3.2 Programación de visitas a las Escuelas y Aulas.....	21
1.3.3 Selección y Producción de Materiales.....	22
1.3.4 Formación de Directores.....	22
<b>2. INFORME DEL DESARROLLO DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....</b>	<b>23</b>
<b>3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA EDUCATIVA.....</b>	<b>44</b>
<b>4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON BASE A FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>54</b>
<b>5. PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>63</b>
<b>6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>66</b>
6.1 Antecedentes del liderazgo educativo en Guatemala:.....	66
6.2 ¿Qué es ser líder? .....	68
6.3 Estilos de Liderazgo:.....	69
6.3.1 Liderazgo Transaccional y liderazgo Transformacional.....	69
6.4 Habilidades directivas en un líder:.....	72

6.5 Coaching y papel de coach. ....	73
6.6 La Administración y el Liderazgo Educativo .....	74
6.6.1. Definición de Administración .....	74
6.6.2 Liderazgo Educativo:.....	75
6.6.3 Importancia de la Administración y Liderazgo educativo .....	80
6.7 El acompañamiento pedagógico en el aula .....	81
6.7.1 ¿Qué es el acompañamiento Pedagógico?.....	81
6.8 ¿Quién hace el acompañamiento pedagógico en el aula? .....	81
6.9 Herramientas o técnicas para el acompañamiento Pedagógico en el aula. ....	82
6.10 Liderazgo gerencial de la dirección escolar. ....	83
6.10.1 El Director Administrativo y las habilidades directivas. ....	83
6.11 Gestión Escolar para la Calidad educativa: .....	85
6.11 El Director Escolar y la Comunicación. ....	86
6.12 El Director Escolar y su función de Acompañante Pedagógico ....	87
6.13 Evaluación continua y permanente del aprendizaje por competencias. ....	89
6.13.1 ¿Qué es una Competencia educativa? .....	89
6.13.2 La evaluación del aprendizaje y la Calidad Educativa. ....	91
6.13.3 La evaluación formativa: .....	91
6.14 La formación docente en aspectos de Evaluación del Aprendizaje. ....	93
6.15. Técnicas para evaluar. ....	94
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

## ABSTRACT

Ante los retos del avance de la ciencia y la tecnología, el ser humano necesita informarse y actualizar sus conocimientos para ir a la vanguardia del mundo moderno; en consecuencia, necesita de un proceso de acompañamiento educativo que lo guíe y lo oriente hacia el dominio del conocimiento para experimentar la vida, en tal virtud; la ciencia de la Educación debe ocuparse de reformas en el aula para mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Por ello este trabajo de investigación orienta hacia la tarea del Coach (entrenador), que en el ámbito educativo puede denominarse: Acompañante pedagógico, cuya función es asesorar, guiar, colaborar y orientar al docente en el aula y al director de la escuela en sus funciones técnicas- administrativos.

La práctica del acompañamiento pedagógico se desarrolló directamente con docentes de primer grado y con directores de escuelas del Nivel Primario, con el objetivo de promover cambios sustentables y mejorar los índices de eficiencia en la docencia y en el rendimiento académico de los estudiantes.

El proyecto cubrió a 10 escuelas con autorización de la Dirección Departamental de Educación de Quiché, consistió en realizar 5 visitas por escuela para orientar a los docentes con estrategias metodológicas y didácticas; logrando que el director y docentes de primer grado descubrieran a través de la investigación-acción nuevas formas para mejorar la calidad del aprendizaje.

El proyecto tuvo resultados satisfactorios se apoyó a los docentes capacitándolos en temas de evaluación formativa, estrategias para el aprendizaje significativo con enfoque metodológico del constructivismo.

## ABSTRACT

Ante the challenges of advancing science and technology, human beings need to learn and update their knowledge to the forefront of the modern world; therefore requires a process of educational accompaniment which guide you and orient it toward the mastery of the knowledge to experience life, accordingly; the science of education must address reform in the classroom to improve the quality of the student learning. Therefore this research work directed towards the task of the Coach (Trainer), that can be called in the field of education: pedagogical companion, whose function is to advise, guide, collaborate, and guide the teacher in the classroom and the Director of the school in its technical-administrative functions. The practice of pedagogic accompaniment was developed directly with first grade teachers and head teachers of the primary level, with the aim of promoting sustainable changes and improves levels of efficiency in teaching and the academic performance of students. The project covered 10 schools with authorization of the departmental Directorate of education of Quiche, consisted of 5 visits per school to guide teachers with didactic and methodological strategies; achieving that the director and first grade teachers discovered through action research new ways to improve the quality of learning. The project was satisfactorily supported teachers training them in themes of formative assessment, strategies for meaningful learning with methodological approach of Constructivism.

## INTRODUCCIÓN

Este informe es referente al proyecto de mejora educativa que se desarrolló en el municipio de Chichicastenango, El Quiché, como resultado de la práctica profesional de la maestría en liderazgo en el acompañamiento educativo que desarrolla la EFPEM en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La práctica profesional fue un **estudio de investigación-acción** que tuvo como fin la formación del recurso humano para la orientación, asesoría y acompañamiento técnico pedagógico en la administración y gestión escolar, así mismo en el aula para apoyar al docente en servicio.

La metodología de trabajo se desarrolló en cuatro fases o componentes: Inició con la **Planificación** de las actividades de la investigación, luego la **actuación** desarrollado en dos acciones; estudio diagnóstico, este fase proporcionó datos para la línea de base, con lo cual se inició la fase de **observación** a modo que el acompañante pedagógico pudiera recoger la información e insumos para cumplir con la función de asesoría pedagógica en el aula.

Finalmente el acompañante pedagógico desarrolló la fase de **reflexión**, que es la oportunidad para asesorar, orientar, rectificar, y apoyar al profesor acompañado, hasta elaborar el plan de mejora. Lewin, (1946); Kemmis y Mc Taggart (1996).

Se seleccionaron diez escuelas oficiales de educación primaria del área rural con autorización de la Dirección Departamental de Educación, programando cinco visitas, de febrero a junio del año 2013, para asesorar tanto al director; como al maestro en el aula, para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La meta del acompañante pedagógico (A.P.) es contribuir con cada comunidad escolar para poner en práctica un plan de mejora educativa orientándolo hacia tres ejes de trabajo: a) Enseñanza-Aprendizaje; que persigue fortalecer el conocimiento del director y del docente en aspectos de metodología y estrategias didácticas innovadoras. b) Liderazgo en dirección administrativa y docencia; que pretende motivar al director y docentes a valorar su trabajo, tomar iniciativas para la innovación educativa para elevar la calidad de aprendizaje. c) Acompañamiento pedagógico en el aula, consiste en asesorar, y orientar al docente en el aula para la aplicación de metodología activa y constructivista e implementación de estrategias didácticas para desarrollar aprendizajes significativos.

Cada visita del acompañante pedagógico realizado, significó establecer acuerdos para alcanzar mejoras educativas en un tiempo determinado. La primera visita consistió en conocer la comunidad y realizar el estudio diagnóstico en los aspectos administrativos, gestión y organización escolar; también sirvió para conocer las necesidades y problemas de aprendizaje de los niños de primer grado y carencias físicas y didácticas en el aula. La segunda visita tuvo como propósito, la observación de las mejoras acordadas en la dirección escolar y observación del desarrollo de metodología y didáctica de los docentes para la enseñanza de lectoescritura en primer grado.

La tercera visita consistió en un modelaje para la enseñanza de la lectoescritura con metodología constructivista realizado por el acompañante pedagógico, quién aplicó las cuatro etapas del aprendizaje significativo: a) Conocimientos previos, b) Nuevos conocimientos, c) Ejercitación o aplicación y d) Evaluación de lo aprendido.

El modelaje llevó como propósito animar y enseñarle al docente a dinamizar el desarrollo de la lección en cualquier área de aprendizaje, sea este de comunicación y lenguaje, de matemática, de medio social o natural, o bien de formación ciudadana, pero el fin es: enseñar a pensar con alma de niño(a), sonriente, creativo, investigador; para despertar en ellos el interés de aprender. El modelaje tiene como fin; enseñar jugando, cantando, bailando, dibujando. Se pretendió enseñarle al docente a cambiar de actitud, a ser creativo e innovador que planifica sus clases para mejorar la calidad de aprendizaje de sus estudiantes atendiéndolos en su idioma materno de acuerdo al contexto cultural para la concreción de un modelo educativo aditivo bilingüe y multicultural. Brisk (2006).

La cuarta visita del acompañante pedagógico conllevó dos actividades, la primera; diálogo con el director de la escuela para conocer el avance de las visitas anteriores, y la segunda, el A. P. observó una hora el desarrollo de las clases del Área de Comunicación y lenguaje con el propósito de asesorar al docente para la aplicación de metodología activa y enseñanza de aprendizajes significativos. La quinta y última visita tuvo como propósito la evaluación de todo el proceso de acompañamiento pedagógico brindado tanto a los directores de escuelas como a los maestros y maestras de primer grado.

Los resultados obtenidos de la práctica profesional fueron:

- Directores de diez escuelas primarias del municipio de Chichicastenango mejor organizados y con conocimientos en gestión educativa y acompañamiento pedagógico en el aula.
- Docentes capacitados y conocedores de la realidad educativa de las comunidades, de su contexto cultural y lingüístico, convencidos de la necesidad de actualización de conocimientos pedagógicos para mejorar la calidad educativa en el aula.
- Conformación de comunidades de aprendizaje para la investigación educativa, que se evidencia con conocimientos suscritos por los directores de escuelas.
- Niños y niñas de primer grado con mejor nivel de fluidez y comprensión lectora. (ver hojas de evaluación mensual aplicado a niños en anexos).

## **1. PLAN DE PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.**

### **1.1 Diseño**

#### **1.1.1 Proceso para identificar las Escuelas:**

La responsabilidad de la investigación educativa y su problemática que se refleja en el campo del ejercicio docente y el bajo índice de calidad educativa que según las evaluaciones diagnósticas aplicadas por DIGEDUCA del Ministerio de Educación en el año 2010 a niños de Primer grado del departamento de Quiché, el 41.10% de niños(as) alcanzó el logro en lectura y en el área de matemática solamente el 40.88 % de niños(as) lograron alcanzar las competencias de grado que se espera al finalizar el ciclo escolar; esto implica que más del 50% de niños y niñas inscritos en Primer grado primaria en el año 2010 no alcanzaron a desarrollar las habilidades de lectura y de matemática al terminar el año escolar.

Como se analiza es un compromiso y reto grande contribuir con el proceso de mejoramiento de la calidad educativa en los centros escolares del departamento del Quiché, la estrategia para hacerlo es mediante el acompañamiento pedagógico en el aula. Para lograrlo se planificaron reuniones de trabajo con el equipo técnico de la Dirección Departamental en donde se establecieron los criterios para elegir diez escuelas oficiales según lineamientos de la maestría para realizar la práctica profesional de acompañamiento pedagógico a diez comunidades educativas. El propósito es orientar y asesorar a los Directores de Escuela, docentes de primer grado y padres de familia para mejorar la calidad educativa de los niños de primer grado. Analizados los objetivos del proyecto, con participación del Director Departamental y su equipo técnico se procede a

determinar la selección de establecimientos cuidando los siguientes criterios:

- ✓ Escuelas del Área Rural o urbana (de preferencia Rural).
- ✓ Escuelas Gradadas.
- ✓ Qué tengan población escolar inscrita en primer grado promedio 25 niños en cada aula.
- ✓ Escuelas sin apoyo pedagógico institucional, referente a capacitación docente, y visitas técnicas del Coordinador Técnico Administrativo o visitas de orientación educacional de otras instituciones como salud, medio-ambiente entre otros.
- ✓ Escuelas con Directores Técnicos sin grado.
- ✓ Escuelas con metodología Bilingüe Intercultural.

Luego por medio de oficio se convocó a los Coordinadores Técnicos Administrativos para informar y conocer el plan del proyecto de mejoramiento educativo, quienes procedieron a seleccionar las escuelas, tomando en cuenta los criterios mencionados con anterioridad. (Ver tabla No. 1 pág. 7)

Tabla No. 1. Escuelas seleccionadas

No.	Nombre de la Escuela:	Nombre de la comunidad	Distrito Escolar No. y Nombre del responsable.
1) 2) 3) 4) 5)	EORM EORM EORM EORM EORM	Cantón Chulumal I Canton Chulumal II Cantón Chulumal III Cantón Chijtinimit Cantón Camanibal	14-06-08 CTA. Responsable: Lic. José Domingo de Paz
6) 7)	EORM EORM	Cantón Patzibal Cantón Saquilla I	14-06-09 CTA Responsable: Lic. Joel Queremías de León
8) 9) 10)	EORM EORM EORM	Cantón Xepol Sacpulup Pajuliboy	14-06-10 CTA. Responsable Lic. Manuel Gonzáles Ventura

Fuente creación propia: B. Calel, 2013

### 1.1.2 Diagnóstico realizado indicando los instrumentos utilizados

A continuación se presenta los resultados del diagnóstico aplicado en cada escuela, se aplicaron dos instrumentos uno para la recolección de datos básicos del centro escolar; ubicación y estadística, y otro de investigación sobre aspectos de enfoque metodológico, aplicación del Curriculum Nacional Base CNB, recursos disponibles, e involucramiento comunitario.

#### **Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Chulumal I, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Directora Técnica Administrativa sin grado. Ubicación Área Rural Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 8 docentes. Tiene 1 sola sección de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 146 en total. Inscritos en Primer Grado: 31 Niños.

**Aspectos de Docencia:** El estudio diagnóstico refleja que todos los docentes planifican con el CNB, pero no se tiene definida la metodología de enseñanza en las aulas, se observó que del docente de primer grado usa el método Silábico y Fonético por tradición de la enseñanza de la lectura por medio de textos auxiliares como “Victoria”, “Nacho” “Polita” y otros

Necesidades detectadas: Falta de capacitación docente: orientación pedagógica y curricular, planificación educativa y de evaluación escolar. No existe supervisión escolar ni asistencia pedagógica del docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para la implementación de programas educativos de informática. No se tiene biblioteca escolar.

Conviene explicar que esto es lo que manifiesta los docentes según el estudio diagnóstico, sin embargo el Ministerio de Educación hace esfuerzos para capacitar a los docentes, ahora bien hay otros factores que impiden que no se lleven a cabo estos procesos para mejora la calidad educativa, por ejemplo la distancia para llegar a la sede de la capacitación, falta de recurso humano especializado en orientación curricular, insuficiente material didáctico y de estudio para la cantidad de docentes, mientras en supervisión escolar, es la cantidad de escuelas asignada de 30 a 40 comunidades por distrito escolar, hace imposible la supervisión educativa.

Cada docente está integrado a una comisión de trabajo; comisión de cultura y deportes, comisión de refacción escolar, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. **Aspecto infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa y servicios básicos,

agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Chulumal II, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Director Técnico Administrativo sin grado. Ubicación Área Rural Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 14 docentes. Tiene 2 secciones de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 299 en total. Inscritos en Primer Grado: 55 Niños.

**Aspecto de Docencia:** Se observó por medio de la planificación de clases, que todos los docentes orientan sus enseñanzas en el desarrollo de competencias según CNB. El director manifestó que el Ministerio de Educación ha capacitado al personal docente en varias ocasiones sobre metodología constructivista. Pero que estas orientaciones han sido muy teóricas y no hay un plan seguimiento para verificar su aplicación en aula. Cabe explicar que desarrollar competencia de los niños y niñas, significa formarlos a ser capaces y dispuestos para afrontar y dar solución a problemas de la vida cotidiana y a generar nuevos conocimientos.

Los maestros de primer grado utilizan el texto de lectoescritura que el MINEDUC proporciona.

Se detectaron las necesidades siguientes: Capacitación docente: Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología pedagógica. Durante los últimos 5 años no han recibido visita del Coordinador Técnico

Administrativo, (CTA). No existe seguimiento a las pocas capacitaciones que se han recibido, ni asistencia pedagógica al docente. La Escuela no tiene biblioteca escolar.

El personal docente está organizado en comisiones de trabajo, comisión de cultura y deportes, comisión de refacción escolar, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto Infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa y servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Chulumal III, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Director Técnico Administrativo sin grado. Ubicación Área Rural Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 9 docentes. Tiene 1 sola sección de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 221 en total. Inscritos en Primer Grado: 38 Niños.

**Aspecto de Docencia:** El estudio diagnóstico refleja que todos los docentes planifican con el CNB, pero no tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. El docente de primer grado utiliza el método de la Dialéctica. En el momento de la visita se observó que todas las puertas de las aulas permanecían cerradas.

Las necesidades detectadas; falta de capacitación docente: Planificación educativa y métodos de enseñanza, Estrategias para la comprensión lectora. No existe supervisión escolar ni asistencia pedagógica al

docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para material didáctico. No se tiene biblioteca escolar.

Cada docente está integrado a una comisión de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión de ornamentación, comisión de deportes, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal, con área recreativa y servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Chijtinimit, municipio de Chichicastenango, Quiché.

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Directora Técnica Administrativa sin grado. Ubicación: Área Rural. Jornada: Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 7 docentes. Tiene 1 sola sección de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 117 en total. Inscritos en Primer Grado: 18 Niños.

**Aspecto de Docencia:** La Directora de la Escuela manifestó que todos los docentes planifican con el CNB, pero a nivel de la escuela no tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. La docente de primer grado usa el Método Silábico y Fonético. En la mayoría de los grados se observó uniformidad en el manejo tradicional del espacio físico en el aula, alumnos sentados en filas.

Existe Falta de capacitación docente; Métodos de enseñanza, planificación educativa y de evaluación escolar. No existe supervisión escolar ni asistencia pedagógica al docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para la implementación de programas educativos innovadoras. No se tiene biblioteca escolar.

El personal docente está organizado en comisiones de trabajo, comisión de cultura y deportes, comisión de refacción escolar, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con áreas recreativas y servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Camanibal, municipio de Chichicastenango, Quiché.

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Director Técnico Administrativo sin grado. Ubicación: Área Rural. Jornada: Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida 9 docentes. Tiene 1 sección de Primer Grado.

Cantidad de alumnos inscritos: 215 en total. Inscritos en Primer Grado: 42 Niños.

**Aspecto de Docencia:** En esta escuela todos los docentes han sido capacitados para planificar con el CNB, pero que cada quien implementa la metodología que mejor se adapta para desarrollar el tema según el área de aprendizaje. La maestra de primer grado utiliza el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona. En la mayoría

de los grados se observó un promedio de 35 alumnos, se observó el estilo tradicional de niños y niñas sentados en filas.

Se detectaron las necesidades siguientes: Capacitación docente: Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología pedagógica. El Director expuso que nunca ha recibido la visita de ninguna autoridad educativa. No hay seguimiento de las capacitaciones que se reciben del MINEDUC. No existe asistencia pedagógica al docente. La Escuela no tiene biblioteca escolar.

El personal docente está organizado en comisiones de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No se practica la comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de Infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa techada; servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Patzibal, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Director Técnico Administrativo sin grado. Ubicación: Área Rural Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 7 docentes. Tiene 2 secciones de Primer Grado.

Cantidad de alumnos inscritos: 191 en total. Inscritos en Primer Grado: 40 Niños.

**Aspecto de docencia:** El Director de la Escuela manifestó que todos los docentes planifican con el CNB, pero no tienen definida la metodología

de enseñanza en las aulas. Los docentes de primer grado trabajan con método fonético-silábico para la enseñanza de la lectoescritura. Las necesidades detectadas son falta de capacitación docente: Planificación educativa y métodos de enseñanza, Estrategias para la comprensión lectora. No existe supervisión escolar, ni asistencia pedagógica del docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para material didáctico.

Cada docente está integrado a una comisión de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión de ornamentación, comisión de deportes, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa y servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Saquilla Primero, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Director Técnico Administrativo sin grado. Ubicación: Área Rural. Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida 15 docentes. Tiene 2 secciones de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 296 en total. Inscritos en Primer Grado: 52 Niños.

**Aspecto de Docencia:** El estudio diagnóstico refleja que se planifica semanalmente de acuerdo al CNB. Cada docente adecúa su

metodología de acuerdo al grado y temas a desarrollar. Los maestros de primer grado utilizan el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona. En la mayoría de los grados se observó un promedio de 30 alumnos, en algunas aulas se observó equipo de trabajos con los alumnos. Algunos docentes tenían sentados a sus alumnos en círculo.

En el estudio diagnóstico se reflejó: Falta de capacitación docente: Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología y didáctica para la enseñanza. No existe supervisión educativa. No hay seguimiento de las capacitaciones que se reciben del MINEDUC. No existe asistencia pedagógica al docente. La Escuela no tiene biblioteca escolar.

El personal docente está organizado en comisiones de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No se practica la comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de Infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa techada; servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Xepol, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Directora Administrativa con grado. Ubicación: Área Rural Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 14 docentes. Tiene 3 secciones de Primer Grado.

Cantidad de alumnos inscritos: 546 en total. Inscritos en Primer Grado: 130 Niños.

**Aspecto de Docencia:** Es estudio diagnóstico refleja que existe necesidad de más docentes. Los docentes planifican semanalmente según el CNB, pero no se tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. Los docentes de primer grado trabajan con método fonético-silábico para la enseñanza de la lectoescritura.

Necesidades detectadas; falta de capacitación docente: Asignación de más docentes. La directora aparte de administrar la escuela atiende un grado. Se necesita capacitación docente en aspectos de: Planificación educativa, métodos de enseñanza, Estrategias para la comprensión lectora y evaluación del aprendizaje. No existe supervisión escolar, ni asistencia pedagógica al docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para material didáctico.

Cada docente está integrado a una comisión de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión de ornamentación, comisión de deportes, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de Infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa y servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Sacpulup, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Directora Administrativa con grado. Ubicación: Área Rural. Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida 7 docentes. Tiene 1 sección de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 276 en total. Inscritos en Primer Grado: 30 Niños.

**Aspecto de Docencia:** El estudio diagnóstico refleja que se planifica semanalmente de acuerdo al CNB. Cada docente adecúa su metodología de acuerdo al grado y temas a desarrollar. La maestra de primer grado utiliza el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona.

El estudio diagnóstico reflejó: Falta de maestros, la directora aparte de administrar atiende un grado. Falta de capacitación docente en: administración y legislación escolar, planificación educativa y de evaluación escolar, metodología y didáctica para la enseñanza. No existe supervisión educativa. No hay seguimiento de las capacitaciones que se reciben del MINEDUC. No existe asistencia pedagógica al docente. La Escuela no tiene biblioteca escolar.

El personal docente está organizado en comisiones de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No se practica la comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de Infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa techada; servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

**Escuela Oficial Rural Mixta: Cantón Pajuliboy, municipio de Chichicastenango, Quiché.**

**Aspecto Administrativo:** Tiene 1 Directora Técnica Administrativa sin grado. Ubicación: Área Rural Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Escuela gradada atendida por 18 docentes. Tiene 3 secciones de Primer Grado. Cantidad de alumnos inscritos: 511 en total. Inscritos en Primer Grado: 123 Niños.

**Aspecto de Docencia:** El estudio diagnóstico da como resultado que los docentes de esta escuela planifican semanalmente según el CNB, pero no se tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. Los docentes de primer grado trabajan con el método fonético-silábico para la enseñanza de la lectoescritura.

Necesidades detectadas: falta de docentes, algunos grados están sobrecargados de alumnos. Falta de capacitación docente en: Planificación educativa y métodos de enseñanza, estrategias para la comprensión lectora, administración y legislación educativa. No existe supervisión escolar, ni asistencia pedagógica al docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para material didáctico.

Cada docente está integrado a una comisión de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión de ornamentación, comisión de deportes, comisión pedagógica, comisión de evaluación

escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.

**Aspecto de Infraestructura física:** La Escuela tiene edificio formal con área recreativa y servicios básicos, agua, cocina, sanitarios, luz eléctrica, y organización de comité de padres de familia.

## **1.2 Gestión para la autorización e implementación.**

### **1.2.1 Proceso realizado para la autorización de las Escuelas:**

Este proceso implicó coordinación de trabajo con el Sub-Director Técnico Pedagógico de Educación Bilingüe Intercultural, el Director Departamental de Educación, con los Coordinadores, Técnicos Administrativos, y con la autorización del Director Departamental. Los Coordinadores Técnicos Administrativos, fueron los enlaces directos para la convocatoria oficial de los Directores de las escuelas seleccionadas. Se sostuvieron varias reuniones de trabajo con los directores de escuelas y docentes, para la implementación de las mejoras a la calidad educativa, talleres de capacitación y acompañamiento pedagógico.

## **1.3 Planificación**

### **1.3.1 Socializar con los Directores Escolares (Definir acciones conjuntas)**

Se sostuvieron dos reuniones de trabajo con los diez directores de escuelas, se les explicó; la importancia de su labor administrativa y el ejercicio de su autoridad para dirigir la labor docente y la educación de los estudiantes. Luego se les explicó los objetivos del proyecto de mejoramiento de la calidad educativa, consistente en la orientación hacia tres ejes de trabajo: Enseñanza-Aprendizaje, Liderazgo en docencia y Acompañamiento pedagógico al docente directamente en el aula.

**Acuerdos establecidos:** a) Apoyar a los docentes de primer grado b) Orientar a los docentes de Primer grado para la aplicación de estrategias didácticas para la lectoescritura y comprensión lectora, enseñanza para el aprendizaje significativo y la evaluación escolar. c) Orientar a los directores en Liderazgo educativo, planificación estratégica y gerencia educativa. d) Acompañamiento pedagógico al director de la Escuela y a los docentes de primer grado.

**En estas reuniones de trabajo se establecieron las siguientes acciones conjuntas:**

- 1) Realizar un estudio diagnóstico en el aspecto administrativo, pedagógico y del ambiente físico escolar.
- 2) Realizar cinco visitas en cada escuela del proyecto.
- 3) Acompañamiento Pedagógico, al director de escuela para el Liderazgo en administración y gerencia educativa y gestión escolar, organización de Comunidades de Aprendizaje y Comité de Calidad.
- 4) Acompañar pedagógicamente a docentes de primer grado primaria para la orientación de estrategias didácticas para la enseñanza de lectoescritura y comprensión lectora, estrategias pedagógicas para el aprendizaje significativo y evaluación escolar.

### 1.3.2 Programación de visitas a las Escuelas y Aulas

Visitas y fechas						
No.	ESTABLECIMIENTOS	Primera Visita	Segunda Visita	Tercera Visita	Cuarta visita	Quinta visita
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	EORM Cantón Chulumal I	21/02/2013	20/03/2013	23/04/2013	08/05/2013	10/06/2013
2	EORM Cantón Chulumal II	21/02/2013	15/03/2013	23/04/2013	08/05/2013	10/06/2013
3	EORM Cantón Chulumal III	21/02/2013	14/03/2013	22/04/2013	15/05/2013	06/06/2013
4	EORM Cantón Camanibal	15/02/2013	20/03/2013	25/04/2013	15/05/2013	06/06/2013
5	EORM Cantón Chijtinimit	22/02/2013	14/03/2013	18/04/2013	15/05/2013	06/06/2013
6	EORM Cantón Patzibal	22/02/2013	13/03/2013	18/04/2013	14/05/2013	03/06/2013
7	EORM Cantón Saquillá I	22/02/2013	15/03/2013	25/04/2013	14/05/2013	03/06/2013
8	EORM Cantón Xepol	23/02/2013	20/03/2013	17/04/2013	07/05/2013	04/06/2013
9	EORM Cantón Sacpulup	15/02/2013	21/03/2013	17/04/2013	07/05/2013	04/06/2013
10	EORM Cantón Pajuliboy	23/02/2013	21/03/2013	16/04/2013	06/05/2013	07/06/2013

### **1.3.3 Selección y Producción de Materiales.**

En reunión con equipo técnico de la Dirección Departamental, se analizó y se seleccionó los materiales que se utilizaron para el acompañamiento pedagógico de los docentes y directores de las diez escuelas del proyecto, así mismo. Esta selección fue en base a los ejes del Plan de mejora para la calidad educativa, enseñanza- aprendizaje, liderazgo en docencia y acompañamiento pedagógico en el aula.

Los documentos seleccionados abordan las siguientes temáticas:

- a) Modelo de Educación Gerencial para el Sector Público. Una propuesta dirigida al Ser, Hacer y Conocer. Bastidas, M.C.(2007). *Actualidad Contable Faces*, 10(15) 5-18.
- b) “Hacia una educación infantil de calidad. Educación”, Chaves Salas, A. L. (2004). 28(1) 55-69.
- c) El desarrollo de la competencia lectora en los primeros grados de primaria, Gómez, L. F. (2008). *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XXXVIII(3-4) 95-126.
- d) Evaluación del aprendizaje: ¿problema o herramienta?, Jané, M. (2005). *Revista de Estudios Sociales*, (20) 93-98.

Para alcanzar el éxito esperado en la capacitación docentes y directores, se fotocopiaron los materiales, también se compartió bibliografía para la investigación por parte de los docentes.

### **1.3.4 Formación de Directores**

Se brindó, orientación, asesoría pedagógica y administrativa para la gestión escolar a los Directores de cada establecimiento. El acompañamiento pedagógico tuvo como propósito orientarlos para

ejercer liderazgo desde la Dirección Escolar y puedan orientar a los docentes de la escuela en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello se abordaron las siguientes temáticas: Liderazgo para la gestión escolar de calidad, Habilidades Gerenciales, Técnicas de lectura en el área de Comunicación y Lenguaje L1, Idioma k'iche' y L2 Idioma Español, fluidez y comprensión lectora, Aprendizaje significativo y Herramientas de evaluación del aprendizaje. Hubo participación de los diez directores convocados, quienes mostraron interés de aprender al discutir y comentar sus experiencias y conocimientos en relación a las temáticas. Se les orientó a elaborar su visión y misión institucional, así mismo elaboraron su organigrama, y organizaron su comunidad de Aprendizaje y Comité de Calidad.

Los talleres de capacitación se realizaron en las siguientes fechas, el 08 de marzo se desarrolló la temática: “Liderazgo para la gestión escolar de calidad” y “Habilidades Gerenciales”, el 12 de junio del año 2013, fluidez y comprensión lectora, Aprendizaje significativo y Herramientas de evaluación del aprendizaje. Se promovió discusión del aprendizaje por medio de estudios de casos de administración escolar tradicional. Comparación y análisis de nuevos modelos de gerencia educativa para el mejoramiento del liderazgo en la Dirección Escolar y calidad de la educación de los educandos.

## **2. INFORME DEL DESARROLLO DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

Es importante enfatizar que el plan de mejora educativa desarrollado en las diez escuelas oficiales de educación primaria a través de la práctica profesional fue orientado hacia tres ejes de trabajo: Enseñanza-

Aprendizaje, Liderazgo en docencia y Acompañamiento pedagógico al docente de primer grado.

La metodología utilizada para la ejecución del plan de mejora educativa consistió en la investigación-acción, concretizando cada componente que inició con la planificación, luego la actuación (estudio-diagnóstico); seguido del componente de la observación, hasta finalizar con la reflexión. Esta práctica profesional fue posible con cinco visitas a cada escuela de las diez seleccionadas en el municipio de Chichicastenango, del departamento de Quiché.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>CHULUMAL I</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio Diagnóstico y recolección de datos básicos de la escuela.	-Instrumento de Estudio Diagnóstico del Centro Escolar.	- Plan de mejora educativa por medio del acompañamiento y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración-Gerencia y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. - Fortalecimiento de la ejecución de las líneas del PEI. - Conformación de las Comunidades de Aprendizaje y Comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Asesoría técnica-pedagógica al Director .	-Instrumento: Bitácora para sesiones.  -Instrumento de observación en el aula.	- Se entrevistó al director para conocer su liderazgo direccional en organización escolar, planificación educativa, conocimiento del CNB.	Orientar al docente para la planificación de clases por competencias educativas según el CNB. -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN CHULUMAL I</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
<b>TERCERA VISITA</b> <b>Objetivo:</b> Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación pedagógica en el aula de primer grado.	-Aplicación de Técnicas del Coaching. -Método Socrático  Conversación, observación y conversación después de la observación C.O.C	-Conversación con el Director en relación organización y gestión escolar. - Ejercitación para la planificación y evaluación escolar. -Se orientó a la profesora de Primer grado, en el desarrollo de la Clase de Comunicación Leng.	- Liderazgo transformacional y participativo. Planificación y evaluación continúa del aprendizaje. -Aplicación de la estrategia pedagógica del aprendizaje significativo por la profesora de Primer grado en lectoescritura.
<b>CUARTA VISITA</b>  <b>Objetivo:</b> Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.	-Plan de clase. .Planeación y uso de lecciones del CNB.	Desarrollo de clase demostrativa por el Acompañante pedagógico (AP).  Desarrollo de clase modelo con la docente de primer grado. Enseñanza de la "P", tema generador "Papá", se utilizaron estrategias lúdicas con participación de niños y niñas.	- Aplicación de estrategias didácticas para el aprendizaje significativo. En el aula se observa mayor interacción de niños y niñas; la docente ahora se moviliza con frecuencia entre sus alumnos y aprovecha mejor la habilidad y capacidad de cada niño para volverlos más competentes a resolver problemas por iniciativa y creatividad propia.
<b>QUINTA VISITA</b> <b>Objetivo:</b> -Evaluación del proceso de acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje y comité de Calidad.	-Evaluación del aprendizaje. -Preguntas Reflexivas metodología del trabajo docente.	-Se evaluó a los niños de primer grado en lectoescritura y comprensión de lectura.	-Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas de 1er. Grado con mejoras y fluidez. - Medición de precisión lectora, que determina la cantidad de palabras que lee el niño en minuto (40 palabras promedio) con capacidad de responder las preguntas sobre la lección leída.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>CHULUMAL II</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio Diagnóstico y recolección de datos básicos de la escuela.	-Instrumento de Estudio Diagnóstico del Centro Escolar.  -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	- Se explicó al director el plan de mejora educativa por medio del acompañamiento y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración-Gerencia y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAE? - FODA del Centro Escolar - Fortalecimiento de la ejecución de las líneas del PEI. - Conformación de las Comunidades de Aprendizaje y Comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases del profesor (a) de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico.	-Instrumento: Bitácora para sesiones.  -Instrumento de observación en el aula.	- Se entrevistó al director para conocer su liderazgo direccional en organización escolar, planificación educativa, conocimiento del CNB.  - Durante el día de la visita se observó mayor preocupación del director en cuanto a cumplimiento de horarios, atención a docentes y padres de familia.	Orientar al docente para la planificación de clases por competencias educativas según el CNB. -Llevar al día los libros de control y registros varios para organización y gestión escolar. -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA CANTÓN CHULUMAL II</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
<b>TERCERA VISITA</b> <b>Objetivo:</b> Proceso del Coaching en gestión escolar al Director y orientación pedagógica en el aula de primer grado.	-Aplicación de Técnicas del Coaching. -Método Socrático  Conversación, observación y conversación después de la observación C.O.C	-Conversación con el Director en relación organización y gestión escolar. - Ejercitación para la planificación y evaluación escolar. -Se orientó a la profesora de Primer grado, en el desarrollo de la Clase de comunicación y Lenguaje L1	- Liderazgo transformacional y participativo. Planificación y evaluación continua del aprendizaje. -Aplicación de la estrategia pedagógica del aprendizaje significativo por la profesora de Primer grado en lectoescritura.
<b>CUARTA VISITA</b> <b>Objetivo:</b> Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.	-Plan de clase. .Planeación y uso de lecciones del CNB.	Desarrollo de clase demostrativa por el Acompañante pedagógico (AP).  Desarrollo de clase modelo con la docente de primer grado. Enseñanza de la "P", tema generador "Papá", se utilizaron estrategias lúdicas con participación de niños y niñas.	-Aplicación de estrategias didácticas para el aprendizaje significativo. En el aula se observa mayor interacción de niños y niñas; la docente ahora se moviliza con frecuencia entre sus alumnos y aprovecha mejor la habilidad y capacidad de cada niño para volverlos más y resuelvan problemas por iniciativa y creatividad propia.
<b>QUINTA VISITA</b> <b>Objetivo:</b> -Evaluación del acompañamiento pedagógico y conformación de comunidades de aprendizaje y comité de Calidad.	-Evaluación del aprendizaje. -Preguntas Reflexivas metodología del trabajo docente.	-Se evaluó a los niños de primer grado en lectoescritura y comprensión de lectura.	- Medición de precisión lectora, que determina la cantidad de palabras que lee el niño en minuto (40 palabras promedio) con capacidad de responder las preguntas sobre la lección leída.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>CHULUMAL III</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
<b>PRIMERA VISITA</b>  Objetivo: Estudio Diagnóstico y recolección de datos básico del Centro Escolar.	- Instrumento de Estudio Diagnóstico del Centro Escolar. -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	-Se explicó al director de la escuela el plan de mejora educativa por medio del acompañamiento y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración-Gerencia y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAE? - Desarrollo y Análisis del FODA del Centro Escolar. - Análisis de la ejecución de las líneas de acción del PEI. - La matrícula escolar y la Calidad Educativa. - Conformación de la Comunidad de Aprendizaje y el comité de Calidad.
<b>SEGUNDA VISITA</b>  Objetivo: Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases del profesor (a) de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico.	-Instrumento: bitácora para sesiones. -Instrumento de observación en el aula.	-Se dialogó con el Director para conocer su liderazgo direccional en los aspectos de organización escolar, planificación educativa, conocimiento del CNB, organización institucional, visión y misión Institucional, acompañamiento pedagógico en el aula. -Se observó una hora las clases del profesor de 1er.grado.	Liderazgo participativo transformacional -Orientar al docente de primer grado para la planificación de clases por competencias educativas según el CNB.  -Llevar al día los libros de control y registros varios para organización y la gestión escolar.  -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional.  -Clima y ambiente escolar en el aula de primer grado para el Aprendizaje significativo.

ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA CANTÓN CHULUMAL III	Material utilizado	Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.	Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.
<p><b>TERCERA VISITA</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Proceso del coaching en gestión escolar del Director y orientación pedagógica en el aula al profesor de Primer Grado.</p>	<p>-Aplicación de Técnicas del Coaching.</p> <p>-Método Socrático</p> <p>-Proceso del Conversación, observación y conversación después de la observación C.O.C</p>	<p>- Conversación con el director sobre comentarios de docentes respecto a la elaboración del Organigrama, la visión y misión - Orientación al profesor de 1er. grado, en el desarrollo de la Clase de comunicación y Lenguaje L1 (Idioma k'iche', L2 idioma español.</p>	<p>Liderazgo transformacional y democrático participativo.</p> <p>-Evaluación de la ejecución de las líneas de acción del PEI. Se verificó que en las diez escuelas visitadas se tiene elaborado el PEI como herramienta pedagógica, pero no se tiene avance ni se ejecutan las líneas de acción propuestas.</p>
<p><b>CUARTA VISITA</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.</p>	<p>Plan de clase.</p> <p>-Planeación y uso de lecciones del CNB.</p>	<p>- Coordinación de trabajo con el profesor de 1er. grado, para modelaje de una clase por el Acompañante pedagógico (AP).</p> <p>Enseñanza de la consonante "S" por medio del tema generador "Sol". El A.P. dinamizó la clase procurando la participación de todas las niñas y niños de 1er.grado.</p>	<p>-La planificación por competencia induce al aprendizaje significativo. ¿Cómo? Al desarrollar clases en la lengua materna, los niños tienen mayor confianza para expresar lo que piensan. Al contextualizar el aprendizaje con metodología lúdica, los niños demuestran interés de aprender y hacer sus tareas</p>
<p><b>QUINTA VISITA</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Evaluación del acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje y comité de calidad.</p>	<p>Evaluación del aprendizaje. Preguntas Reflexivas</p>	<p>Se evaluó a los niños de primer grado en lectoescritura y comprensión de lectura.</p>	<p>Nivel de comprensión de lectura con mejoras y fluidez. Se les aplicó instrumento de medición de precisión lectora, que determina la cantidad de 40 palabras que lee el niño en un minuto y con comprensión.</p>

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>CAMANIBAL</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
<b>PRIMERA VISITA</b>  <b>Objetivo:</b>  Estudio Diagnóstico y recolección de datos básico del Centro Escolar.	- Instrumento de Estudio Diagnóstico del Centro Escolar. -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	-Se explicó al director de la escuela el plan de Mejora educativa por medio del acompañamiento y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración- Gerencia y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAE? - Elaboración y análisis del FODA del Centro Escolar. -Análisis y fortalecimiento de la ejecución de las líneas del PEI. - Análisis de la matrícula escolar y la Calidad Educativa en Primer grado.
<b>SEGUNDA VISITA</b> <b>Objetivo:</b> Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases de la profesora de Primer Grado por el Acompañante Pedagógico.	-Instrumento: Bitácora para sesiones. -Instrumento de observación en el aula.	-Se entrevistó al Director para conocer su liderazgo direccional, en los aspectos planificación de clases, asesoría pedagógica, y organización institucional, visión y misión. -Se observó por tiempo de una hora el desarrollo de clases de la maestra de primer grado.	-Orientar a la profesora a planificar las clases por competencias según el CNB. -Llevar al día los libros de control y registros varios para organización y la gestión escolar. -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional. -Clima y ambiente escolar en el aula de primer grado para el aprendizaje significativo

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN CAMANIBAL</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
TERCERA VISITA  <b>Objetivo:</b> Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación pedagógica en el aula al profesor de Primer Grado.	Aplicación de Técnicas del Coaching.  -Método Socrático -Proceso de Conversación, observación y conversación después de la observación C.O.C	-Se brindó orientación y auxiliatura a la profesora de Primer grado, en el desarrollo de la Clase de comunicación y Lenguaje L1.	Liderazgo transformacional. -Necesidad de orientar a los docentes en planificación educativa y evaluación del aprendizaje. -Necesidad de asistir y apoyar a la profesora de Primer grado en técnicas de aprendizaje para la enseñanza-aprendizaje de lectoescritura.
CUARTA VISITA  <b>Objetivo:</b> Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.	Plan de clase.  -Planeación y uso de lecciones del CNB.	- Coordinación de trabajo con el profesor de 1er. grado, para modelaje de clase por el Acompañante pedagógico (AP).  Enseñanza de la consonante “Q’ ” por medio del tema generador “Q’ij”.(El sol) El A.P. dinamizó la clase procurando la participación de todas las niñas y niños de 1er. grado.	-Liderazgo participativo. - En el aula se observa mayor interacción de niños y niñas; la docente ahora se moviliza con frecuencia entre sus alumnos y aprovecha mejor la habilidad y capacidad de cada niño para volverlos mas autónomos a modo que resuelvan sus inquietudes y problemas por iniciativa y creatividad propia.
QUINTA VISITA <b>Objetivo:</b> -Evaluación del acompañamiento pedagógico.	- Preguntas Reflexivas metodología del trabajo docente.	Se evaluó a los niños de 1er. grado en lectoescritura y comprensión de lectura	.Se les aplicó instrumento de medición de precisión lectora, que mide la cantidad de palabras que lee el niño en un minuto (40 palabras promedio)

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>CHIJTINIMIT</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
<b>PRIMERA VISITA</b>  Objetivo: Estudio Diagnóstico y recolección de datos básico del Centro Escolar.	- Instrumento de Estudio  -Diagnóstico del Centro Escolar. -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	-Se explicó al director de la escuela el plan de mejora educativa por medio del acompañamiento y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración- Gerencia y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAIE? - Desarrollo y Análisis del FODA del Centro Escolar. - Fortalecimiento de la ejecución de las líneas de acción del PEI. - La matrícula escolar y la Calidad Educativa. - Conformación de la Comunidad de Aprendizaje y el comité de Calidad.
<b>SEGUNDA VISITA</b>  Objetivo: Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases del profesor (a) de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico.	-Instrumento: bitácora para sesiones. -Instrumento de observación en el aula.	-Se dialogó con el Director para conocer su liderazgo direccional en los aspectos de organiza escolar, planificación educativa, conocimiento del CNB, organización institucional, visión y misión Institucional, acompañamiento pedagógico en el aula. -Se observó una hora las clases del profesor de 1er.grado.	Liderazgo participativo transformacional -Orientar a la docente de primer grado para la planificación de clases por competencias educativas según el CNB.  -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional.  -Clima y ambiente escolar en el aula de primer grado para el Aprendizaje significativo.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>CHIJTINIMIT</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
TERCERA VISITA Objetivo: Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación a la profesora de 1er.grado,	Técnicas del cohaching.  -Método Socrático -Ciclo de Reflexión.	-Conversación con el Director respecto a las apreciaciones de los docentes en cuanto la elaboración de la visión, misión y organigrama institucional. - Se orienta a la docente de 1er. grado en el desarrollo de comunicación y lenguaje L1 K'iche' y L2 Castellano.	Liderazgo transformacional. -Orientación para la ejecución de las líneas de acción del PEI. - Orientación para la planificación y evaluación continua del aprendizaje. - Acompañamiento pedagógico a la profesora de primer grado en técnicas de lectoescritura.
CUARTA VISITA Objetivo: Acompañamiento pedagógico en el aula.	-Plan de clase.  -Planeación y uso de lecciones del CNB	Desarrollo de clase modelo con la docente de primer grado. Enseñanza de la "P", tema generados "Papá", se utilizaron estrategias lúdicas con participación de niños y niñas.	Liderazgo participativo.  La docente de primer grado participo observando el modelaje del A.P. Los niños aprenden mas desarrollando actividades lúdicas.
QUINTA VISITA Objetivo: Evaluación del proceso de acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje y comité de calidad.	-Evaluación del aprendizaje.  -Preguntas reflexivas sobre la metodología del trabajo docente.	-Se evaluó a los niños de primer grado en lectoescritura y comprensión de lectura. - Se solicitó la opinión al Director y de la docente de 1er.grado respecto al proceso de Acompañamiento pedagógico.	-Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas de primer grado mejorado, al responder las preguntas de la lectura leída. -Planificación de aprendizajes significativos. -Conformación de Comunidades de Aprendizaje.

ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA CANTÓN PATZIBAL	Material utilizado?	Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.	Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio diagnóstico y recolección de datos básicos del Centro Escolar	- Instrumento de estudio diagnóstico del Centro Escolar.  -Recolección de datos básicos del Centro Escolar.	-Se explicó al director de la escuela del plan de mejora educativa por medio del acompañamiento y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración- y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional.  -¿Qué es SINAIE? -Análisis y fortalecimiento de la ejecución de las líneas del PEI. -Estudio de Conformación de la Comunidad de Aprendizaje y el comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b> Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases de los docentes de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico.	Instrumento: Bitácora para sesiones. -Instrumento de observación en el aula.	-Conversatorio analítico con el director para conocer su liderazgo organización y gestión escolar, planificación educativa según el CNB. Capacitación en acompañamiento pedagógico en el aula. -Se observó por tiempo de una hora el desarrollo de clases de los maestros de primer grado.	-Liderazgo participativo transformacional. - Orientar a los profesores a planificar las clases por competencias. - Llevar al día los libros de control y registros varios para la organización y gestión escolar.  -Asistencia técnica-pedagógica a los docentes en el aula, por parte del Director. -Enseñanza de Aprendizajes significativos para la vida cotidiana de los niños y niñas.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>PATZIBAL</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
TERCERA VISITA Objetivo: Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación a la profesora de 1er.grado,	Técnicas del cohaching.  -Método Socrático -Ciclo de Reflexión.	-Conversación con el Director respecto a las apreciaciones de los docentes en cuanto la elaboración de la visión, misión y organigrama institucional. - Se orienta a la docente de 1er. grado en el desarrollo de comunicación y lenguaje L1 K'iche' y L2 Castellano.	Liderazgo transformacional . -Orientación para la ejecución de las líneas de acción del PEI. - Orientación para la planificación y evaluación continúa del aprendizaje. - Acompañamiento pedagógico a los dos profesores de primer grado en técnicas de lectoescritura.
CUARTA VISITA Objetivo: Acompañamiento pedagógico en el aula.	-Plan de clase.  -Planeación y uso de lecciones del CNB	-Desarrollo de clase modelo con los docentes de 1er. grado. Enseñanza de la "D" en 1er. "A" tema generador "Dedo". En la Sección "B", se enseñó la consonante "t", en la L1 (Idioma k'iche'), tema generador "Nu tat". se utilizaron estrategias lúdicas con participación de niños y niñas.	Liderazgo participativo.  Los docentes de primer grado participaron observando el modelaje del A.P. Los niños y niñas aprenden mas desarrollando actividades lúdicas para la enseñanza de la lectoescritura.
QUINTA VISITA Objetivo: Evaluación del proceso de acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje y comité de calidad.	-Evaluación del aprendizaje.  -Preguntas reflexivas sobre la metodología del trabajo docente.	-Se evaluó a los niños de primer grado en lectoescritura y comprensión de lectura.	Liderazgo transformacional. -Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas de 1er grado mejorado . Responden preguntas orales.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN SAQUILLA I</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio Diagnóstico y recolección de datos básico del Centro Escolar.	-Instrumento de Estudio  -Diagnóstico del Centro Escolar.  -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	- Se explicó al director del Plan de Mejora educativa por medio del acompañamiento Pedagógico y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAIE? - FODA del Centro Escolar - Fortalecimiento de la ejecución de las líneas del PEI. - Estudio de Conformación de las Comunidades de Aprendizaje y Comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b> Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases del profesor (a) de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico.	-Instrumento: Bitácora para sesiones. -Instrumento de observación en el aula.	- Se entrevistó al Director para conocer su liderazgo direccional en los aspectos de control asistencia del personal, control de planificación de clases, conocimiento del CNB, Control de aseo y ambientación escolar, control de libros de inscripción escolar, libro de actas, libro de conocimientos, libro de inventario, Organigrama Institucional, visión y misión Institucional y acompañamiento pedagógico en el aula. -Por una hora se observaron las clases del profesor y la profesora de 1er. grado	Liderazgo transformacional. Orientar a los docentes para la planificación de clases por competencias educativas según el CNB. -Llevar al día los libros de control y registros varios para organización y gestión escolar. -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional. -Asistencia técnica-pedagógica a los profesores en el aula. -Orientaciones para el aprendizaje significativo y actividades lúdicas. - Análisis para la conformación de las comunidades de Aprendizajes y comité de Calidad Educativa.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN SAQUILLA I</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
<p>TERCERA VISITA</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Proceso del coaching en organización y gestión escolar al Director. Orientación pedagógica en el aula a los profesores de Primer Grado.</p>	<p>Aplicación de Técnicas del Coaching.</p> <p>-Método Socrático -Ciclo de Reflexión -Proceso de Conversación, observación y conversación después de la observación C.O.C</p>	<p>Reorientación a los docentes en cuanto la elaboración de la visión, misión y organigrama institucional.</p> <p>- Se orienta a la docente de 1er. grado en el desarrollo de comunicación y lenguaje L1 K'iche' y L2 Castellano.</p>	<p>Liderazgo transformacional.</p> <p>-Orientación para la ejecución de las líneas de acción del PEI.</p> <p>- Orientación para la planificación y evaluación continua del aprendizaje.</p> <p>- Acompañamiento pedagógico a los dos profesores de primer grado en técnicas de lectoescritura.</p>
<p>CUARTA VISITA</p> <p>Objetivo: Acompañamiento pedagógico en el aula.</p>	<p>-Plan de clase.</p> <p>-Planeación y uso de lecciones del CNB</p>	<p>-Desarrollo de clase modelo con los docentes de primer grado. Enseñanza de la "Ch" en 1er. "A" tema generador "Nuchoch" (Mi casa). En la Sección "B", se enseñó la consonante "n", en la L1 , tema generador "Le Ne' ". (El nene) se utilizaron estrategias lúdicas.</p>	<p>Liderazgo participativo.</p> <p>Los docentes de primer grado participaron observando el modelaje del A.P. Los niños y niñas aprenden mas desarrollando actividades lúdicas para la enseñanza de la lectoescritura.</p>
<p>QUINTA VISITA</p> <p>Objetivo: Evaluación del proceso de acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje y comité de calidad.</p>	<p>-Preguntas reflexivas sobre la metodología del trabajo docente.</p>	<p>-Se evaluó a los niños de primer grado en lectoescritura y comprensión de lectura.</p>	<p>-Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas de primer grado mejorado al responder preguntas orales. -Planificación de aprendizajes significativos.</p>

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN XEPOL</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio diagnóstico y recolección de datos básicos del Centro Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumento de estudio diagnóstico del Centro Escolar.</li> <li>-Recolección de datos básicos del Centro Escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preguntas reflexivas al director de la escuela.</li> <li>-Plan de Mejora educativa por medio del acompañamiento pedagógico y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración-Gerencia y Gestión Escolar.</li> </ul>	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAE? - Elaboración y análisis del FODA del Centro Escolar. -Fortalecimiento de la ejecución de las líneas del PEI.  - Conformación de la Comunidad de Aprendizaje y el comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b> Asesoría técnica-pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases de los docentes de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrumento: Bitácora para sesiones.</li> <li>-Instrumento de observación en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conversando y observando se conoció la experiencia de la directora en planificación educativa según el CNB</li> <li>Se le orientó para mejorar la organización y gestión escolar.</li> <li>Se elaboró el organigrama, la visión y misión institucional.</li> <li>Se observó por tiempo de una hora el desarrollo de clases de los maestros de primer grado.</li> </ul>	Liderazgo participativo transformacional Orientar a los profesores a planificar las clases por competencias según el CNB.  -Llevar al día los libros de control y registros para la organización y gestión escolar. .  -Clima y ambiente escolar en las aulas de primer grado.  -Enseñanza de Aprendizajes significativos para la vida cotidiana de los niños y niñas.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN XEPOL</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
TERCERA VISITA  <b>Objetivo:</b> Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación pedagógica en el aula de las maestras de Primer Grado.	Aplicación de Técnicas del Coaching. -Método Socrático -Ciclo de Reflexión	Conversación con el Director sobre apreciaciones de los docentes sobre organización y gestión escolar. Se orientó a las maestras de Primer grado, en el desarrollo de Clases de comunicación y Lenguaje L1 y L2.	Fortalecimiento de la ejecución de las líneas de acción del PEI. -Necesidad de orientar a los docentes en planificación educativa y evaluación continúa del aprendizaje.
CUARTA VISITA <b>Objetivo:</b> Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.	-Plan de clase.  -Planeación de clases y uso de lecciones del CNB	Modelaje de clases desarrollado por el A.P. Consistió en una demostración de clase dinámica y lúdica contextualizado a los elementos de la cultura y lenguaje materno de los niños, el docente se auxilia de materiales auxiliares como cantos, poemas, títeres, carteles ilustrativos, y con ello busca la participación vivencial de los niños para el aprendizaje significativo.	Liderazgo participativo. Los docentes de primer grado observaron el modelaje para aplicar la metodología de clases. - La planificación por competencia induce al aprendizaje significativo. -Los niños aprenden más con actividades lúdicas relacionadas con la vida cotidiana.
QUINTA VISITA <b>Objetivo:</b> Evaluación del acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje.	Evaluación del aprendizaje. Preguntas Reflexivas metodología del trabajo docente.	Se evaluó a los niños de 1er. grado en lectoescritura y comprensión lectora.	-Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas con mejoras y fluidez. -Conformación de comunidades de aprendizaje.

ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA CANTÓN SACPULUP	Material utilizado	Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.	Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio diagnóstico y recolección de datos básico del Centro Escolar	- Instrumento de estudio diagnóstico del Centro Escolar.  -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	-Se explicó al director de la escuela del Plan de Mejora educativa por medio del acompañamiento pedagógico y asesoría pedagógica para el liderazgo en la Administración- Gerencia y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAIE? -Fortalecimiento de la ejecución de las líneas de de acción del PEI. -El porqué de la conformación de la Comunidad de Aprendizaje y el comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Asesoría técnica- pedagógica, administrativa y de gestión escolar al Director y Observación de clases de los docentes de Primer Grado por parte del Acompañante Pedagógico	Instrumento: Bitácora para sesiones.  -Instrumento de observación en el aula.	- En la visita del A.P. observó lo siguiente: La Directora, atendió a 4 padres de familia, mientras dos maestros necesitaban hablar con ella; prefirió atenderlos para no perder tiempo. Mientras platicaba controlaba la hora de refacción y receso de los niños. Después visitó tres secciones dos de primero y uno de segundo, la razón es por la cantidad de estudiantes que se atienden.	Liderazgo participativo transformacional -Llevar al día los libros de control y registros para organización y gestión escolar.  -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional.  -Asistencia técnica- pedagógica a los docentes en el aula, por parte del Director.  -Clima y ambiente escolar en las aulas de primer grado.

<b>ESCUELA OFICIAL</b>  <b>RURAL MIXTA</b> <b>CANTÓN</b> <b>SACPULUP</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
TERCERA VISITA  <b>Objetivo:</b> Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación pedagógica en el aula de las maestras de Primer Grado.	Aplicación de Técnicas del Coaching. -Método Socrático -Ciclo de Reflexión	-Reorientación a los docentes en relación a organización y gestión escolar. Asesoría técnica a las maestras de 1er. grado, en el desarrollo de Clases de Comunicación y Lenguaje L1 y L2.	-Liderazgo transformacional. -Fortalecimiento de la ejecución de las líneas de acción del PEI. -Planificación educativa y evaluación continua del aprendizaje.
CUARTA VISITA <b>Objetivo:</b> Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.	-Plan de clase.  -Planeación de clases y uso de lecciones del CNB	Modelaje de clases EBI desarrollado por el A.P. Consistió en una demostración de clase dinámica y lúdica contextualizado a los elementos de la cultura y lenguaje materno de los niños, el docente se auxilia de materiales auxiliares como cantos, poemas, títeres, carteles ilustrativos. y con ello busca la participación vivencial de los niños para el aprendizaje significativo.	Liderazgo participativo. Los docentes de primer grado observaron el modelaje para aplicar la metodología de clases. - La planificación por competencia induce al aprendizaje significativo. -Los niños aprenden más con actividades lúdicas relacionadas con la vida cotidiana.
QUINTA VISITA <b>Objetivo:</b> Evaluación del acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje.	Evaluación del aprendizaje. Preguntas Reflexivas metodología del trabajo docente.	Se evaluó a los niños de 1er. grado en lectoescritura y comprensión lectora.	-Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas con mejoras y fluidez. -Conformación de comunidades de aprendizaje.

<b>ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA CANTÓN PAJULIBOY</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.</b>	<b>Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.</b>
PRIMERA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Estudio diagnóstico y recolección de datos básicos del Centro Escolar	-Instrumento de estudio diagnóstico del Centro Escolar. -Recolección de datos básicos del Centro Escolar	Preguntas reflexivas respecto al Plan de Mejora educativa por medio del acompañamiento pedagógico y asesoría para el liderazgo en la Administración y Gestión Escolar.	Liderazgo Transformacional. -¿Qué es SINAIE? -Motivación para la ejecución de las líneas del PEI. - Conformación de las Comunidades de Aprendizaje y el comité de Calidad.
SEGUNDA VISITA  <b>Objetivo:</b>  Asesoría técnica-pedagógica y administrativa para la gestión escolar.  - Observación de clases de los docentes de Primer Grado por del Acompañante Pedagógico, (A.P.)	-Instrumento: Bitácora para sesiones.  -Instrumento de observación en el aula.	-Conversación reflexiva.  -Observación de las acciones y liderazgo del director. Conversación y planificación para las mejoras de la organización y gestión escolar.  Acompañamiento pedagógico en el aula de los maestros de 1er. grado.	-Liderazgo participativo transformacional. -Orientar a los profesores a planificar las clases por competencias según el CNB. -Llevar al día los libros de control y registros varios para organización y gestión escolar. -Elaboración del Organigrama, Visión y Misión Institucional. -Clima y ambiente escolar en las aulas de primer grado y enseñanza de aprendizajes significativos.

ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA CANTÓN PAJLIBOY	Material utilizado	Metodología y estrategias para ejecutar el plan de mejora educativa.	Enfoque de Liderazgo Utilizado y lecciones aprendidas.
<p>TERCERA VISITA</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Proceso del coaching en gestión escolar al Director y orientación pedagógica en el aula de los maestros de 1er. Grado.</p>	<p>-Aplicación de Técnicas del Coaching.</p> <p>-Método Socrático.</p> <p>-Ciclo de Reflexión</p>	<p>- Diálogo reflexivo con el Director respecto a los avances del plan de mejora educativa.</p> <p>- Capacitación docente respecto planificación educativa, estrategias didácticas para el aprendizaje significativo y evaluación.</p>	<p>-Liderazgo transformacional.</p> <p>-Acompañamiento y asistencia pedagógica a los profesores de 1er. Grado en técnicas de aprendizaje para la enseñanza-aprendizaje de lectoescritura con fluidez y comprensiva.</p>
<p>CUARTA VISITA</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Acompañamiento Pedagógico en el aula de Primer grado.</p>	<p>-Plan de clase.</p> <p>-Planeación de clases y uso de lecciones del CNB.</p>	<p>Modelaje de clases de EBI desarrollado por el A.P. consistió en una demostración de clase lúdica contextualizando los contenidos del aprendizaje de acuerdo a la cultura y lenguaje materno de los niños, el docente se auxilia de materiales auxiliares como cantos, poemas, títeres, carteles ilustrativos, buscando la participación de los niños.</p>	<p>Liderazgo participativo. Los docentes de primer grado observaron el modelaje y luego hicieron las preguntas al A.P para aclarar dudas sobre el proceso.</p> <p>-Se demostró que la planificación por competencia induce al aprendizaje significativo.</p>
<p>QUINTA VISITA</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Evaluación del acompañamiento pedagógico y de la conformación de comunidades de aprendizaje.</p>	<p>Evaluación del aprendizaje. Preguntas Reflexivas metodología del trabajo docente.</p>	<p>Se evaluó a los niños de 1er. grado en lectoescritura y comprensión lectora.</p>	<p>-Nivel de comprensión de lectura en niños y niñas con mejoras y fluidez.</p> <p>-Conformación de comunidades de aprendizaje.</p>

### 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA EDUCATIVA

<b>Situación diagnóstica de la Escuela O. R, Mixta Cantón Chulumal I, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>Escuela gradada atendida por 8 docentes. Tiene 1 sola sección de Primer Grado. Inscritos en Primer Grado: 31 Niños. El Director funge con funciones administrativos.</p> <p>La docente de primer grado usa el método Silábico y Fonético. En la mayoría de los grados se observó uniformidad en el manejo tradicional del espacio físico del aula, alumnos sentados en filas uno de detrás de otro. Necesidades detectadas: Falta de capacitación docente: orientación pedagógica y curricular, planificación educativa y de evaluación escolar. No existe supervisión escolar ni asistencia pedagógica del. No existe comunidad de aprendizaje, ni Comité de Calidad Educativa.</p>	<p>Los ocho docentes que trabajan en esta escuela, ahora saben qué es acompañamiento pedagógico, han mejorado su práctica educativa y forman parte de una comunidad de aprendizaje.</p> <p>La profesora de Primer grado ha mejorado su plan de clase, integrando áreas de aprendizaje al Área de Comunicación y Lenguaje para que los 31 niños y niñas se motiven a leer y comprender lo que leen. Ahora la profesora de Primer grado usa el método de la “palabra generadora” y estrategias didácticas de aprendizaje significativo y lúdico para motivar y despertar el interés en los niños y niñas. A la docente en el aula, se le orientó en planificación educativa por competencia según el CNB y contextualización de los contenidos y evaluación continua de los aprendizajes.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> La escuela cuenta con una Directora accesible a los cambios para la reforma educativa que se propone. Tiene capacidad para dirigir y coordinar a los docentes. Se refleja iniciativa y creatividad para integrar equipos de trabajo con participación comunitaria.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> Reuniones del personal docente fuera del horario efectivo de clases. Reuniones mensuales de las comunidades de aprendizaje conformadas. Acompañar pedagógicamente con frecuencia a los docentes en el aula.</p>	

<b>Situación diagnóstica: Escuela Of. R. Mixta Cantón Chulumal II, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después Acompañamiento Pedagógico.</b>
<p>La Escuela es atendida por 14 docentes. Tiene 2 secciones de Primer Grado, con un total de 55 niños inscritos en Primer Grado. El Director tiene funciones Técnicos-Administrativos sin grado. Todos los docentes planifican con el CNB, pero cada quién implementa la metodología que mejor se adapta para desarrollar los temas y el área de aprendizaje. Los maestros de primer grado utilizan el texto de lectoescritura que el MINEDUC proporciona. En la mayoría de los grados se observó un promedio de 25 a 35 alumnos, en todas las aulas se observó el estilo tradicional de niños y niñas sentados en filas.</p> <p>Se detectaron las necesidades siguientes: Capacitación docente: Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología pedagógica.</p>	<p>Los ocho docentes que trabajan en esta escuela, ahora saben qué es acompañamiento pedagógico, han mejorado su práctica educativa y forman parte de una comunidad de aprendizaje.</p> <p>La asistencia de alumnos en 1er. grado es de 27 en la sección "A" y 28 en la sección "B".</p> <p>Los profesores Miguel Ángel y María Lico, de primer grado han mejorado su práctica educativa. Lo demuestran con su planificación de clases con aprendizajes significativos y del contexto cultural y lingüístico de los niños. Ahora atienden a los niños por equipos de trabajo, promueven actividades lúdicas con fines didácticos, manejo adecuado del espacio físico en el aula, clima saludable y letrada en el aula. En la 5ta visita se aplicó un instrumento de medición de fluidez y comprensión lectora a los niños de 1er.grado, quienes demostraron mucha mejoría.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> El Director de la Escuela, demuestra interés y capacidad para dirigir e implementar mejoras para la calidad educativa en el aula. Existe competencia positiva entre los docentes de las dos secciones de Primer grado para implementar estrategias de lectura con aprendizaje significativo y elevar el nivel de comprensión y velocidad lectora de los niños y niñas.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> Prestar con frecuencia orientación pedagógica no solo a los maestros de primer grado sino a todos los demás docentes. Capacitar a todos los docentes en planificación educativa, metodología y evaluación periódica de los aprendizajes.</p>	

<b>Situación diagnóstica: Escuela Of. R. Mixta Cantón Chulumal III, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>El establecimiento cuenta con un Director Técnico Administrativo sin grado. Es atendida por 9 docentes. Tiene 1 sola sección de Primer Grado con 25 niños inscritos.</p> <p>En el aspecto pedagógico el estudio diagnóstico refleja que todos los docentes planifican con el CNB, pero no tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. El docente de primer grado utiliza el método de la Dialéctica.</p> <p>Las necesidades detectadas son falta de capacitación docente: Planificación educativa y métodos de enseñanza, Estrategias para la comprensión lectora. Cada docente está integrado a una comisión de trabajo, comisión de cultura, comisión de refacción escolar, comisión de ornamentación, comisión de deportes, comisión pedagógica, comisión de evaluación escolar. No existe comunidad de aprendizaje, ni comité de Calidad Educativa.</p>	<p>El director Víctor García, manifiesta su aceptación al proceso de Acompañamiento Pedagógico y solicita la intervención del A. P. en todos los grados de la Primaria.</p> <p>Se orientó al Director García, en aspectos de Gestión educativa y organización escolar, asimismo en estrategias didácticas para el aprendizaje significativo y herramientas para la evaluación del aprendizaje.</p> <p>El Prof. Tomás Salvador de Primer grado atiende 25 alumnos, quien demostró mucho dinamismo e innovación en su metodología y didáctica de trabajo, al atender solamente 25 de niños</p> <p>El acompañamiento pedagógico que se le brindó fortaleció la calidad educativa de los niños y niñas de Primer grado. El profesor explicó que trabaja con el método de la "Dialéctica", Integración y fusión de métodos para el aprendizaje significativo.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> El director de la escuela se convirtió en agente multiplicador de los conocimientos que ha recibido del acompañante Pedagógico (A.P.) Es un equipo de trabajo integrado, todos participan en las reuniones de la comunidad de aprendizaje. El profesor de primer grado estudia e investiga antes de planificar sus clases.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docente por medio de visitas en el aula. Debe solicitar y revisar constante la planificación educativa de los docentes.</p>	

<b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Chijtinimit, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>- La escuela cuenta con una Directora Técnica Administrativa sin grado. Atiende en jornada matutina, es atendida por 7 docentes. Tiene 1 sola sección de Primer Grado, con 18 Niños.</p> <p>-La Directora de la Escuela manifestó que todos los docentes planifican con el CNB, pero a nivel de la escuela no tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. La docente de primer grado usa el Método Silábico y Fonético. En la mayoría de los grados se observó uniformidad en el manejo tradicional del espacio físico en el aula, alumnos sentados en filas.</p> <p>-Existe Falta de capacitación docente: Métodos de enseñanza, planificación educativa y de evaluación escolar. No existe supervisión escolar ni asistencia pedagógica al docente. No existen programas, ni apoyo del Ministerio de Educación para la implementación de programas educativos innovadoras.</p>	<p>-En la tercera visita de acompañamiento pedagógico la Directora de escuela informó se puso al día con todos los libros de registro y de control para la organización y gestión escolar.</p> <p>-En la Dirección se evidenció mejoras en la organización escolar, se observó en la pared el organigrama institucional, la visión y misión institucional.</p> <p>El acompañamiento pedagógico a la profesora de Primer grado permitió que organizara mejor la tarea educativa, sobre todo la planificación de sus clases con aprendizajes significativos por medio de métodos y estrategias didácticas que induce a los niños a jugar aprendiendo.</p> <p>Ahora la Maestra Sonia Mejía, evalúa constantemente a sus alumnos y su meta es lograr que sus estudiantes de primer grado logren mejorar la fluidez y comprensión lectora.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> La Directora ha integrado un equipo de trabajo, por medio de las comunidades de aprendizaje. El profesor de primer grado estudia e investiga antes de planificar sus clases</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docente por medio de visitas en el aula. Solicitar apoyo al docente de Primer grado para facilitar talleres de capacitación a los demás docentes, por sus nuevos conocimientos en acompañamiento pedagógico.</p>	

<b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Camanibal, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>- Director Técnico Administrativo sin grado. Modalidad bilingüe, es atendida por 9 docentes. Tiene 1 sección de Primer Grado, con 42 Niños.</p> <p>En esta escuela todos los docentes han sido capacitados para planificar con base al CNB, pero que cada quien implementa la metodología que mejor se adapta para desarrollar el tema según el área de aprendizaje. La maestra de primer grado utiliza el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona.</p> <p>Se detectaron las necesidades siguientes: Capacitación docente: Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología pedagógica.</p>	<p>-El Director demostró mucha inquietud para seguir lineamientos del acompañante pedagógico. Y se comprometió a formar una comunidad de aprendizaje con todos los docentes.</p> <p>- La profesora Tomasa Guarcas de Primer grado, cambió la metodología fonética y silábica tradicional para la enseñanza de lectoescritura, por el método de la “Palabra generadora” e implementó la estrategia didáctica del aprendizaje significativo. Veintiocho alumnos de cuarenta y dos que asistieron a Primer grado mejoraron su velocidad y comprensión lectora.</p> <p>El Director Enrique Tuy, conformó una comunidad de aprendizaje y organizó el comité de Calidad.</p> <p>Se implemento una biblioteca escolar con horarios de lectura para los niños de todos los grados de la primaria, por medio del trabajo del comité de calidad educativa.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> El Director se convirtió en agente multiplicador para transmitir sus conocimientos sobre calidad educativa, práctica del acompañamiento y asesoría pedagógica a los docentes de la Escuela. Se conformó una comunidad de aprendizaje e integró a los padres de familia y docentes para el Comité de Calidad.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docente por medio de visitas en el aula. Solicitar apoyo al docente de Primer grado para facilitar talleres de capacitación a los demás docentes, como recurso humano capacitado en estrategias didácticas lúdicas y con aprendizajes significativos.</p>	

<b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Patzibal, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>-La Escuela del cantón Saquilla tiene un Director Técnico Administrativo sin grado. Atiende en Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Es atendida por 7 docentes. Tiene 2 secciones de Primer Grado, con un total de 40 niños en primer grado</p> <p>El Director de la Escuela manifestó que todos los docentes planifican con el CNB, pero no tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas.</p> <p>Los docentes de primer grado trabajan con método fonético-silábico para la enseñanza de la lectoescritura. Las necesidades detectadas son falta de capacitación docente: Planificación educativa y métodos de enseñanza, Estrategias para la comprensión lectora.</p>	<p>-El Director de la escuela manifestó que después de las visitas y orientación pedagógica, logró que sus compañeros docentes entregaran con responsabilidad su planificación de clases, la presencia de la autoridad educativa contribuye al cumplimiento y mejoramiento de la docencia.</p> <p>El director informó que se logró reuniones de trabajo fuera del horario de clases, para la orientación y enseñanza de nueva metodología y didácticas para el aprendizaje.</p> <p>Los dos maestros de primer grado, profesora Julieta Suy, de primero sección "A" cambió la metodología de enseñanza de la lectoescritura de la Fonética-silábica a una integral de razonamiento, método de la "Palara generadora" .El profesor de la Sección "B" demostró ser un docente dinámico. Durante las cinco visitas siempre presentó una actividad metodológica para la enseñanza de la lección en el área de comunicación y lenguaje, lengua materna L1 y L2.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> En las dos secciones se hizo un modelaje de clases procurando desarrollar los cuatro pasos de la estrategia educativa del Aprendizaje Significativo, Conocimientos previos, nuevos conocimientos, ejercitación y evaluación</p>	
<p><b>Recomendación:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docente por medio de visitas pedagógicas en el aula. El director debe pedir siempre la planificación educativa a los docentes.</p>	

<b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Saquilla I, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>-La escuela tiene un Director Técnico Administrativo sin grado. Funciona en Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Es atendida por 15 docentes. Tiene 2 secciones de Primer Grado, con un total de 52 Niños inscritos.</p> <p>-El estudio diagnóstico refleja que se planifica semanalmente de acuerdo al CNB. Cada docente adecúa su metodología de acuerdo al grado y temas a desarrollar. Los maestros de primer grado utilizan el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona. En la mayoría de los grados se observó un promedio de 30 alumnos, en algunas aulas se observó equipo de trabajos con los alumnos. Algunos docentes tenían sentados a sus alumnos en círculo.</p>	<p>-Aunque el Director desde un principio se mostró no estar de acuerdo con las visitas pedagógicas, finalmente se convenció en las dos sesiones de trabajo para la socialización y asesoría y acompañamiento pedagógico.</p> <p>El Director animó a los docentes de 1er. grado secciones "A" y "B" a aplicar los cuatro pasos del aprendizaje significativos: Conocimientos Previos, Nuevos conocimientos, Ejercitación y Evaluación. La mayoría de niños de las dos secciones de primero demostraron mejoras en fluidez y comprensión lectora tanto en su idioma materno K'iche' y L2 Idioma Castellano. Para lograr estas competencias los docentes facilitaron a los niños espacios de expresión verbal, diálogos interaccionales entre ellos y con el docente, valorando toda idea que los niños exponían, luego se dinamizaban las clases jugando, cantando, declamando bailando, dramatizando a manera que los niños y niñas aprendieran jugando tanto en su idioma materno como en el aprendizaje del Idioma Castellano.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> El Director de la Escuela se convirtió en agente facilitador de orientación y asesoría pedagógica en el aula. En las dos secciones se hizo un modelaje de clases procurando desarrollar los cuatro pasos de la estrategia educativa del Aprendizaje Significativo</p>	
<p><b>Recomendación:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docentes por medio de visitas en el aula. El director debe acercarse al supervisor o CTA para solicitar asesoría pedagógica.</p>	

<p><b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Xepol, Chichicastenango</b></p>	<p>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</p>
<p>-La Escuela del cantón Xepol tiene una Directora Administrativa con grado, atiende Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe, es atendida por 14 docentes. Tiene 3 secciones de Primer Grado, con un total de 130 Niños inscritos.</p> <p>En el aspecto docente, el estudio diagnóstico refleja que existe necesidad de más docentes. Los docentes planifican semanalmente según el CNB, pero no se tienen definida la metodología de enseñanza en las aulas. Los docentes de primer grado trabajan con el método fonético-silábico para la enseñanza de la lectoescritura.</p> <p>Las necesidades detectadas son falta de capacitación docente: Asignación de otros docentes. La directora aparte de administrar la escuela atiende un grado. Se necesita capacitación docente en aspectos de: Planificación educativa, métodos de enseñanza, estrategias para la comprensión lectora y evaluación del aprendizaje.</p>	<p>-El acompañante pedagógico, asesoró a la Directora para levantar de nuevo el censo escolar en todos los grados de la escuela, y solicitar más docentes. Durante la 3ra visita la directora informó que había logrado dos contratos más, lo que permitió que la directora quedara sólo con funciones técnicas-administrativas.</p> <p>En el aspecto técnico se efectuó un Modelaje en las tres secciones de 1er. grado etapas de aprendizaje significativo: Conocimientos previos, nuevos conocimientos, ejercitación y evaluación.</p> <p>En la cuarta visita se evaluó a algunos niños y niñas de 1er.grado, con aceptable fluidez y comprensión lectora en el área de comunicación y lenguaje.-La Directora conformó una comunidad de aprendizaje con las maestras de Primer grado.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> La escuela cuenta con una Directora accesible a los cambios para la reforma educativa en el aula. Tiene capacidad para dirigir y coordinar a los docentes. Se refleja iniciativa y creatividad para integrar equipos de trabajo con participación comunitaria.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> Reuniones del personal docente fuera del horario efectivo de clases. Reuniones mensuales de las comunidades de aprendizaje conformadas. Acompañar pedagógicamente con frecuencia a los docentes en el aula. Formación continúa de los docentes para desarrollar procesos de Calidad educativa y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	

<b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Sacpulup, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>-La escuela tiene una Directora Técnica Administrativa con grado. Funciona en Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Es atendida por 7 docentes. Tiene 1 sección de Primer Grado, con un total de 30 Niños inscritos.</p> <p>-El estudio diagnóstico refleja que se planifica semanalmente de acuerdo al CNB. Cada docente adecúa su metodología de acuerdo al grado y temas a desarrollar. La maestra de primer grado utiliza el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona.</p> <p>-En el estudio diagnóstico se reflejó: Falta de maestros, la Directora aparte de administrar atiende un grado. Falta de capacitación docente: Administración y legislación escolar. Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología y didáctica para la enseñanza. La maestra de primer grado utiliza el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona.</p>	<p>-La Directora a pesar de tener a un grupo de alumnos hizo el esfuerzo de organizar el ambiente escolar en la dirección y orientar a los docentes para innovar su metodología pedagógica.</p> <p>Formó comisiones para elaborar el organigrama institucional, la visión y misión y trabajar con la comunidad, formó el Comité de Calidad.</p> <p>La profesora de primer grado, mejoró el ambiente escolar en el aula. Promovió la lectura diaria en los estudiantes.</p> <p>Puso en práctica las cuatro fases del aprendizaje significativo a) Conocimientos previos, b) Nuevos conocimientos c) Ejercitación d) Evaluación.</p> <p>En la quinta visita se hizo una evaluación de lectura a un grupo muestral de niños de primer grado, reflejándose aceptable fluidez y comprensión de lectura.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> La Directora conformó una comunidad de aprendizaje e integró a la padres de familia y docentes para formar el Comité de Calidad. La maestra de Primer grado cambió su metodología tradicional de enseñanza por medio de la estrategia didáctica del aprendizaje significativo.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docente para mejorar la calidad de la enseñanza. El supervisor debe realizar por lo menos dos visitas al año para monitoreo y mejoramiento de la docencia.</p>	

<b>Situación diagnóstica de la Escuela Of. R. Mixta Cantón Pajuliboy, Chichicastenango</b>	<b>Resultados obtenidos después de la intervención del Acompañante Pedagógico.</b>
<p>-La escuela tiene una Directora Técnica Administrativa sin grado. Funciona en Jornada Matutina. Modalidad: Bilingüe. Es atendida por 18 docentes. Tiene 3 secciones de Primer Grado, con un total de 123 Niños inscritos.</p> <p>-El estudio diagnóstico refleja que se planifica semanalmente de acuerdo al CNB. Cada docente adecúa su metodología de acuerdo al grado y temas a desarrollar.</p> <p>Los maestros de primer han unificado criterios para utilizar el libro "Nacho" para la enseñanza de lecto-escritura, aunque también utilizan el texto de Comunicación y Lenguaje que el MINEDUC proporciona.</p> <p>-En el estudio diagnóstico se reflejó: Falta de maestros, falta de capacitación docente: Administración y legislación escolar. Planificación educativa y de evaluación escolar, metodología y didáctica para la enseñanza.</p>	<p>-La Directora demostró mucho liderazgo e iniciativa en todo momento de las visitas pedagógicas</p> <p>Las profesoras de primer grado, mejoraron el ambiente escolar en el aula. Con el apoyo de la Directora y padres de familia decidieron pintar los pupitres de los y las niñas. Posteriormente se evidenciaron aulas letradas con rincones de aprendizaje.</p> <p>El acompañante pedagógico desarrollo actividades de modelaje en las tres secciones de primer grado, para vivenciar las cuatro fases del aprendizaje significativo a) Conocimientos previos, b) Nuevos conocimientos c) Ejercitación d) Evaluación. A los maestros se les orientó desarrollar el enseñanza con actividades lúdicas, porque los niños aprenden mas jugando, el maestro (a) debe enseñar cantado, en consecuencia el maestro debe enseñar bailando, debe enseñar a declamar, organizar juegos grupales o individuales en el aula o fuera de ella para que los niños se motiven y despierten en ellos el interés por el estudio.</p>
<p><b>Conclusiones:</b> La Directora conformó una comunidad de aprendizaje. Las maestras de Primer grado pusieron en práctica metodologías y estrategias didácticas con enfoque constructivista y aprendizaje significativo.</p>	
<p><b>Recomendaciones:</b> El director debe motivar frecuentemente a todos los docente por medio de visitas pedagógicas en el aula. Exponer las necesidades de actualización docente al supervisor para mejorar la formación del recurso humano para la docencia. Reunirse frecuentemente para la investigación educativa por comunidades de aprendizaje.</p>	

#### **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON BASE A FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Las visitas pedagógicas realizadas a las escuelas por el acompañante pedagógico llevaron como objetivo orientar al director y en sus funciones técnicas administrativas para mejorar las acciones docentes como: la planificación educativa, renovación de metodología para la enseñanza-aprendizaje y mejoramiento de los procesos de comunicación entre docentes, estudiantes, dirección, padres de familia, y mejoramiento del cumplimiento de horarios de trabajo, así mismo asesorar a los docentes de Primer grado para innovar su metodología y estrategia didáctica de enseñanza-aprendizaje. Este análisis concuerda con el liderazgo estratégico que hace referencia a la capacidad del Director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizaciones y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución escolar. El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional. Aguerro,(1994); Aguerro y otros, (2002).

El desarrollo y progreso de una sociedad de humanos se circunscribe en el funcionamiento, proyección y liderazgo directivo de la escuela. Si el Director de una escuela dinamiza su trabajo logrando inyectar energía a los docentes, padres de familia y estudiantes la escuela tendrá más adeptos conforme pasa el tiempo. La función fundamental de la escuela es lograr aprendizajes potentes y significativos para toda la población estudiantil. Representa el compromiso que la institución educativa tiene con la sociedad y debe oficiar como eje rector de las prácticas escolares. Los directores que promueven el liderazgo pedagógico construyen una visión clara y compartida de los fines institucionales y,

aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven los alumnos, entienden que si los dejan al margen del conocimiento les impiden toda posibilidad de participación en el desarrollo. Filmus (1993).

Ahora bien para que una escuela tenga proyección social y se convierta en un ente promotor de desarrollo de la comunidad, vale la pena decir que depende de la visión y misión institucional y sobre todo el “Liderazgo del director” y la capacidad de tomar decisiones para mejorar la calidad educativa, el director debe tener el carisma de escuchar y atender a todas las personas, integrar a su equipo de trabajo para ejecutar proyectos, debe ser creativo, dispuesto siempre a la investigación educativa, para mejorar la calidad de vida de los comunitarios. ¿Cómo lograrlo?- Considero que cada dirección departamental de Educación debe planificar en cada inicio de ciclo escolar un programa de capacitación y formación de directores escolares con temáticas relaciones humanas y ética profesional y administración y gestión escolar para el mejoramiento de la calidad educativa y buena atención a la comunidad educativa. Un director de escuela con liderazgo “crea vida”. (Pozner, 1995) que otorgue sentido a las prácticas cotidianas en todos los implicados (los estudiantes, y sus familias, los docentes, los administrativos), de forma tal de convertirlos en verdaderos actores sociales. O bien el liderazgo del director debe promover el aprendizaje colectivo entre docentes, y entre el equipo directivo y los docentes, de modo de consolidar prácticas de aula colegiadas, compartiendo dudas, enfrentando dificultades, analizando y reflexionando a partir de la propia práctica. Fullan y Harvegreaves, (1999).

En la Escuela del cantón Chulumal Primero, Chichicastenango, Quiché, la profesora de primer grado demostró con su liderazgo docente al organizar en un período de clases en el área de Comunicación y Lenguaje L2 un concurso de lectura para medir la comprensión y fluidez lectora de sus alumnos, estudio diagnóstico y punto de partida para buscar estrategias didácticas para mejorarlo. Aguerrondo (1994), señala al respecto: Generar en el colectivo institucional la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación, que surgen del diagnóstico de una situación problema, así mismo; tomar como punto de partida esas situaciones problema del escenario institucional y comprometerse con su transformación hacia mejores resultados de aprendizaje.

Ahora bien en la escuela oficial rural mixta del cantón Chulumal Tercero, Chichicastenango, Quiché; se logró mejorar la comunicación y asistencia pedagógica del Director con todos los docentes, al presentar un informe verbal en la segunda visita del acompañante pedagógico, en donde manifiesta que de los nueve docentes que laboran en la escuela, ha detectado que dos docentes han faltado en entregar su plan de clase semanal. Por lo el director se ha tomado la tarea de reunir a todo su personal para motivarlos a mejorar su práctica educativa planificando estratégicamente. Mintzberg (1983) sostiene que de las tareas inherentes de la función directiva es la de establecer redes de comunicación, es decir, saber comunicar internamente y con el entorno. Es además, una de las competencias necesarias para desarrollar esta compleja tarea que incluye también: informar acerca de disposiciones y normativas, dar instrucciones, mantenerse informado sobre las actividades que ofrecen los organismos, motivar y escuchar problemas.

Vale la pena mencionar que la práctica profesional del acompañante pedagógico en la Escuela de Chulumal II, contribuyó en revitalizar las energías motivaciones a la profesora de primer grado sección "A", profesora María Lico, debido a su tiempo de servicio y proximidad de jubilarse, quien expresaba que son sus últimos años de trabajo por lo manifestaba que la misma cantidad de servicio docente le había dado mucho conocimiento y experiencia para trabajar con niños y niñas de primer grado. Ella, al principio se resistía a la a recibir orientaciones pedagógicas, pero por medio de las herramientas de coaching; el ciclo de reflexión y la conversación antes de la observación, la observación y conversación posterior C.O.C. y preguntas reflexivas se le convenció y retomó energía y dinamismo para innovar su metodología y estrategias didácticas para el aprendizaje significativo.

Leithwood (1994), refiere al respecto a la motivación del personal docente; el liderazgo puede ser asumido por varias personas dentro de la institución escolar. Aunque el Director sea un elemento crítico en un proceso de mejora, la literatura indica que hay mayores evidencias de logros cuando favorece el desarrollo del liderazgo en los profesores. Parece constatarse que cuando están dadas las condiciones de contexto (baja rotación de profesores, cantidad de horas acumuladas en un solo centro educativo) y los directores ofrecen apoyo y confianza a sus colaboradores, es posible que emerja también el liderazgo de otros.

En cuanto al aprovechamiento del tiempo y las horas efectivas de clases, se logró hacer conciencia con el director de la Escuela de Saquilla Primero, debido a que estaba acostumbrado a reunirse con todo el personal en horario de clases dejando a los estudiantes al libre albedrío. La justificación es que había que reunirse para cumplir con los

requerimientos de las autoridades educativas. Bolívar (1,997) Usar el poder en forma adecuada, lo que implica saber aplicar diferentes formas de actuación de acuerdo a las situaciones, las tareas y las características de las personas con las que se trabaja y a las que se desea influenciar para el logro de los resultados previstos y que se vinculan con el sentido construido para esa escuela. Así mismo desarrollar en uno mismo y en los demás la flexibilidad, que es la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, a nuevas maneras de hacer las cosas, y que está, a su vez, ligada a la creatividad.

En la escuela Oficial Rural Mixta del cantón Chijtinimit, se encontró un conflicto consiste en malestar entre el personal y la organización de padres de familia, debido a que la directora se ausentó por tres días consecutivos sin previo aviso, ni información alguna por parte de la autoridad educativa. El acompañante pedagógico (A.P.) se enteró de este problema cuando fue la segunda visita a la Escuela, al manifestar que las actividades pedagógicas no se han cumplido según la planificación, porque hace falta el visto bueno de la Directora, lo mismo expresaron los señores representantes de la organización de padres de familia al no poder gestionar los quehacer de la alimentación escolar y los proyectos educativos en proceso por no contar con la firma y sello de la dirección escolar. En efecto se dialogó con ellos, aclarando que la función del Acompañante pedagógico es asesoría técnica y mediadora y que el problema lo debe saber y solucionar el Coordinador Técnico Administrativo, pero que a medida de las posibilidades se le comunicará al CTA del problema. Afortunadamente no fue necesario porque la comunicación, el liderazgo y la capacidad de manejo de conflictos del

acompañante pedagógico, fue de inmediato con la Directora, y entonces se logro mejorar el compromiso y responsabilidad de la Directora.

Según Pérez Gómez (1998), el conflicto es un fenómeno inherente a toda organización, puesto que es una manifestación natural del comportamiento humano. Sin embargo, concebir el conflicto como parte funcional de los procesos personales y grupales –como expresión de insatisfacción, desacuerdo, divergencia de intereses latentes o manifiestos entre las personas o los grupos- es un fenómeno relativamente nuevo para las organizaciones. Las demandas y necesidades que a diario enfrentan la escuela y su plantel docente ante una población estudiantil heterogénea en saberes, competencias y apoyos confluyen en sentimientos generalizados de agobio y saturación que pueden provocar conflictos entre los miembros del colectivo, con los alumnos y con sus padres. Para ellos hay que saber concebir el conflicto como un elemento inherente a la vida institucional e identificar tipos de respuesta para afrontar el conflicto y aplicar estrategias, herramientas y técnicas para el manejo del conflicto en los niveles institucional, docente y del contexto.

En la escuela del cantón Paztibal, se logró en las dos secciones de primero la unificación de ideas para que los dos maestros aplicaran la misma metodología de trabajo para la enseñanza de la lectoescritura, planificar y vivenciar las cuatro etapas del aprendizaje significativo en el desarrollo de las clases, fue interesante tanto para el aprendizaje de los niños como para la enseñanza de los docentes, conocer lo conocimientos previos de los y las alumnas, y partir de ello para enseñar los nuevos conocimientos luego aplicarlos en la vida real y evaluar para fijar lo

aprendido, permitió que los estudiantes de primer grado mejoraran su comprensión y fluidez lectora.

Según Sheull (1990), para que el desarrollo de la capacidad de generar nuevos conocimientos y de aplicarlos en un entorno determinado sea evidente en los y las estudiantes, es necesario que los y las docentes: se conviertan en facilitadores, orientadores, o mediadores de los aprendizajes; acepten los comentarios que los estudiantes ofrecen evitando emitir críticas sobre los mismos. Enfoquen la retroalimentación como el que hacer de los y las estudiantes y no el del o de la docente. Por medio de la realización de los aprendizajes significativo que los y las estudiantes construyen significados que enriquecen su conocimiento del mundo físico y social, potenciando así su crecimiento personal. Por lo tanto, los tres aspectos claves que debe favorecer el proceso educativo son los siguientes: el logro del aprendizaje significativo, la memorización comprensiva de los contenidos escolares y la funcionalidad de lo aprendido.

La disciplina en la administración y organización escolar permite al director y personal docente mejores oportunidades de desarrollo educativo y ejecución de proyectos escolares, es el caso de la escuela del cantón Camanibal de Chichicastenango, al organizarse la Comunidad de Aprendizaje y el comité de Calidad, se lograron gestionar lotes de libros y se implementó una biblioteca escolar. Según Harold Koontz y Heinz Wehrich (1996), en el libro "La administración una perspectiva global", refiere que los comités son muy utilizados en todos los tipos de organizaciones. En la Educación, las facultades en las universidades, preocupadas por la libertad académica y recelosa del poder administrativo, tradicionalmente restringen la autoridad de los

presidentes y de los decanos con infinidad de comités. La organización de comités en una institución escolar trae la ventaja de lograr la deliberación y el criterio del grupo, una variante del proverbio de que “dos cabezas piensan mejora que una”. La organización escolar y los comités pueden ayudar a la clarificación de problemas y el desarrollo de nuevas ideas.

La práctica profesional del acompañante pedagógico se fortaleció en las diez escuelas asistidas la conformación de comunidades de aprendizaje y el trabajo en equipo, que indujo a los docentes a la investigación-acción, es decir a poner en práctica sus nuevos conocimientos en metodología y didáctica pedagógica y lo problemas de enseñanza-aprendizaje. En la escuela del Cantón Xepol los docentes se organizaron en 2 comunidades de aprendizaje por ciclos educativos, una conformada por los maestros que atienden Primero, Segundo y Tercero Primaria, Ciclo de Educación Fundamental (CEF) y otra comunidad para investigar los problemas educativos del Ciclo de Educación Complementaria (CEC). Curriculum Nacional Base (2005).

Según Rue (2003), en concordancia con los trabajos de investigación, los efectos de trabajo en equipo plantean que existe un incremento de interés y la motivación cuando las personas interactúan para conseguir un objetivo común; aumenta el conocimiento interpersonal y se incorporan iniciativas; se reflexionan más acerca de lo que se hace, se discute acerca de la función docente y de la función directiva, se piensa y planifica la relación enseñanza enseñanza-aprendizaje.

En el aspecto de evaluación de los aprendizajes se orientó a los docentes de primer grado para aplicar con sus estudiantes los procesos de

autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación, y para lograr el avance y la fijación de los conocimientos, se capacitó para elaborar diferentes herramientas de evaluación por observación y por desempeño, como ejemplo elaboración de portafolios, mapas conceptuales, ensayos, resúmenes y textos paralelos, resolución de problemas, estudios de casos, tomando en cuenta que la evaluación de lo aprendido debe ser continua, integral, sistemática, flexible e interpretativa con función diagnóstica y formativa. Estudios realizados por Himmel, Erika, et. al (1999), nos afirma que hoy, en la evaluación de los aprendizajes, el rol de educador y sus responsabilidades deben ser diferentes, entre otros, a consecuencia principalmente de las variadas demandas y cambios a que se ha hecho referencia. El tema de la responsabilidad educativa hoy no debe ser unidireccional, Si se asume la evaluación como un proceso educativo en sí, entonces se transforma en una instancia de participación y diálogo, a lo que se puede agregar la condición de ser un proceso de negociación, donde los alumnos desarrollen la capacidad de ser un proceso de negociación. Donde los alumnos desarrollen la capacidad frente a su propio aprendizaje, aprendan a efectuar procesos de autoevaluación sostenida a lo largo de sus experiencias educativas, explicar juicios críticos constructivos sobre la productividad alcanzada de aprendizajes cooperativos.

En las escuelas de los cantones de Sacpulup y Pajuliboy, municipio de Chichicastenango se acompañó en una jornada de evaluación a los estudiantes de primer grado y se constató que a los niños se les aplicó evaluaciones de desempeño al elaborar sus resúmenes, diagramas, mapas contextuales, dejándolos en libertad para el desarrollo de la imaginación y creatividad en el área de comunicación y lenguaje, L2.

Ausubel (1986), afirma “Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría éste: el factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñese consecuentemente.

## **5. PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

¿Cómo hacerlo y porqué? Se planificó con el objetivo de darle seguimientos a las acciones educativas tanto en la administración y gestión escolar como en la labor docente acordados con los directores y docentes durante las visitas realizadas por el acompañante pedagógico en las diez escuelas del proyecto de mejora educativa realizado en el municipio de Chichicastenango, departamento de El Quiché. El propósito es consolidar el proceso de acompañamiento pedagógico ya iniciado en cada escuela del proyecto por medio de practica e iniciativa del director de escuela y los docentes de primer grado que fueron capacitados en estrategias didácticas- pedagógicas y de evaluación escolar para el aprendizaje significativo, la idea es que el plan de sostenibilidad convierta al director y docentes en agentes de cambio y compartan sus conocimientos con los demás docentes de los otros grados de la escuela. El plan se circunscribe hacia la orientación docente en tres ejes de trabajo: Enseñanza-Aprendizaje, Liderazgo en docencia y Acompañamiento pedagógico al docente directamente en el aula.

Para el logro de los tres ejes referidos se establecieron los siguientes acuerdos:

- ✓ Orientar a los directores en Liderazgo educativo, planificación estratégica y gerencia educativa.

- ✓ Capacitar y asistir a los docentes de Primer grado para la aplicación de estrategias didácticas de lectoescritura y comprensión lectora, enseñanza para el aprendizaje significativo y la evaluación escolar.
- ✓ Involucrar al director y demás docentes de la escuela a ser creativos y actualizar sus conocimientos para elevar la calidad educativa de los estudiantes, para ello es necesario conformar comunidades de aprendizaje entre los docentes para fomentar la investigación y planificación educativa y liderazgo del director para promover procesos de autoformación docente.
- ✓ Insistir en la aplicación de las cuatro fases del aprendizaje significativo: Conocimientos previos, Nuevos conocimientos, Ejercitación y Aplicación, según el Curriculum Nacional Base y el enfoque pedagógico del Constructivismo. Según se plantea en la tercera parte del Curriculum Nacional Base (CNB) Lineamientos Metodológicos, el aprendizaje significativo implica un procesamiento activo de la información por aprender y se divide en 3 fases: a) Fase Inicial b) Fase Intermedia c) Fase Final. (Shuell, 1990)
- ✓ Lograr que los docentes de 1er. grado apliquen las estrategias didácticas e innovadoras para la enseñanza de la lectoescritura en L1, nuevas herramientas de evaluación del aprendizaje.
- ✓ Generar en los niños el hábito de lectura y comprensión lectora.

**Resultados Obtenidos:**

Después de las visitas en las diez escuelas del proyecto, se observó que existe problemas homogéneos en los aspectos de liderazgo en administración y organización escolar, problemas comunes en la práctica docente: metodología y didáctica de enseñanza para el aprendizaje significativo y problemas en la evaluación del aprendizaje.

**Acciones y compromisos adquiridos por los diez directores de escuelas del proyecto:**

- Capacitar a todos los docentes en planificación educativa, metodología y evaluación periódica de los aprendizajes.
- Reuniones del personal docente fuera del horario efectivo de clases.
- Reuniones mensuales de las comunidades de aprendizaje conformadas.
- Acompañar pedagógicamente con frecuencia a los docentes en el aula.

**Compromisos adquiridos por los docentes de Primer grado:**

- Planificar contenidos con aprendizajes significativos, metodología innovadora y lúdica y evaluación continua de los aprendizajes.
- Reunirse frecuentemente para la investigación-acción por comunidades de aprendizaje.
- Mejorar la Fluidez y comprensión lectura del 95% de niños y niñas asistentes e inscritas en Primer grado primaria, al culminar el ciclo escolar 2013, debiendo de evaluarlos una vez al final de los meses de julio, agosto, septiembre y octubre con control del tiempo y mensajes

comprendidos, y presentar informes en Departamento de Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Dirección Departamental.

-En cuanto a su cumplimiento, se espera que el liderazgo e iniciativa del director influya en la actitud positiva de los docentes para generar reformas educativas en el aula, el Acompañante Pedagógico apeló frecuentemente conciencia laboral de la docencia de calidad en las 5 visitas realizadas en cada escuela, lo que produjo sustancialmente actitudes positivas de promoción de calidad educativa en el Director y docentes de primer grado.

## **6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **6.1 Antecedentes del liderazgo educativo en Guatemala:**

La investigación educativa en Guatemala ha tomado hoy en día gran importancia debido a los estudios realizados por el Ministerio de Educación, las Universidades, la Agencia Internacional de Desarrollo USAID y las diferentes entidades gubernamentales e instituciones internacionales que promueven el desarrollo de la Educación de la comunidad educativa del país.

Estudios realizados respecto a la realidad educativa guatemalteca reflejados en el documento del Plan de Implementación estratégica de Educación 2012-2016, del Ministerio de Educación (Plan Estratégico de Calidad Educativa, MINEDUC, 2012); resume en cuatro factores de deficiencia de la educación en el país los cuales son importantes resaltar para la toma de decisiones:

- a) Las tasas netas de cobertura de Preprimaria y Primaria han mostrado caída importante de cobertura ente el 2010 y el 2011, que deberá ser analizada.
- b) Las tasas netas de cobertura, deserción y repitencia han mostrado para el ciclo de Educación Básica y Diversificado un avance positivo y sostenido en los últimos seis años.
- c) Las pruebas TERCE-UNESCO (2008), ubican a Guatemala en los niveles inferiores en las competencias lectoras y de Matemática de los estudiantes de 3º y 6º grado Primaria.
- d) Las tasas de cobertura de Primaria están muy cercanas con el 92% para lograr su universalización, lo que obliga a tener medidas que garanticen la permanencia de los niños en la escuela. *(Plan de implementación Estrategia de Educación 2012-2016, Pp. 8 MINEDUC)*

Desde la experiencia a nivel del trabajo técnico que se realiza en las Direcciones Departamentales de Educación de implementación del Curriculum Nacional Base y su concreción en el aula iniciado desde el año 2005, por medio de seminarios, congresos, foros y capacitación docente han sido esfuerzos de equipo que se resumen en liderazgo para mejorar la calidad del aprendizaje de los niños y jóvenes, hoy en día marca un cambio de una educación tradicional memorística y repetitiva a una educación más dinámica constructivista enmarcado en los cuatro principios del saber: Aprender a Aprender, Aprender a hacer, Aprender a ser y Aprender a convivir. (UNESCO, 1995)

## 6.2 ¿Qué es ser líder?

Según James MacGregor Burns en su obra "liderazgo", publicado por Harper Collins(1978) "El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competencia o conflicto con otros, recursos psicológicos, políticos, institucionales y de otros tipos para estimular, atraer y satisfacer los motivos de sus seguidores". "El liderazgo transformacional se produce cuando una o más personas interactúan con los demás, de tal manera que los líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y de moral." Importante es saber quién, es la persona que lidera una organización, institución o evento porque con él o ella se avoca para conocer más sobre la acción que se ejecuta, con él o ella se sostiene la plática para presentar inquietudes, para establecer acuerdos y recibir la aceptación o rechazo de la inquietud. Con esta explicación entendemos que el líder es la persona que dirige, orienta, conduce e influye en los demás, representa la imagen de la institución.

Una persona líder tiene una clara visión de trabajo en equipo, porque sabe que todos son importantes, valora el conocimiento y la experiencia individual de cada elemento y motiva a todos a seguir adelante. El líder tiene una visión clara "trabajar con el apoyo de todos para llegar al éxito".

Otra manera de decir que es un líder; es la persona responsable dispuesto a ponerse metas, dispuesto a hacer proyectos con apoyo de su equipo de trabajo, siendo el mismo ejemplo de un trabajo tesonero. "El líder consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo, en la lucha por alcanzar un objetivo común, además de esta capacidad

innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza por tener una visión futurista". "El líder, consigue que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luche por ellas con todo empeño".

### **6.3 Estilos de Liderazgo:**

Según refieren García y Dolan (2000:967), el futuro de las organizaciones configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados". En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la organización, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo la gestión los máximos éxitos.

El liderazgo es un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos de cualquier organización social, en el cual, el líder eficiente es aquél que logra resultados exitosos por medio de su labor de dirigir a los demás. Un buen líder sabe, que el resultado de su trabajo va a influir en sus seguidores y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos, en su conjunto, va a depender el logro de los objetivos generales. Durante años la palabra liderazgo ha sido sinónimo de conducción, dirección o mando. Sin embargo,

#### **6.3.1 Liderazgo Transaccional y liderazgo Transformacional.**

##### **Liderazgo Transaccional:**

Bass (1985), describe el líder transaccional como aquella persona que enfatiza la transacción, arreglo o cambio que toma lugar entre líderes, colegas y seguidores. Estos cambios están basados sobre lo que el líder especifique que espera que suceda y ayude a los seguidores para que claramente entiendan que recibirán si ellos cubren sus expectativas.

Esta teoría, supone la administración del líder que necesita del apoyo de sus subordinados para cumplir con sus objetivos y líneas de acción, por tanto asigna las funciones y organiza al personal motivándolos a trabajar con responsabilidad y empeño. En este tipo de liderazgo el “Líder” es quien quién determina que acciones deben realizar los subordinados, por eso debe saber de las necesidades que existen en la institución y de las necesidades de los subordinados. Explica a los miembros del equipo de trabajo que dependiendo de su dedicación y esfuerzo se les será recompensado sus esfuerzos. Otro comportamiento del líder transaccional es que si en caso de no se llegase a cumplir la entrega del producto por parte de los seguidores, hace ver de los atrasos, regaña y corrige.

### **Liderazgo Transformacional:**

En este tipo de liderazgo se trata de evidenciar un cambio profundo desde el propio líder y que lo debe contagiar a cada miembro del equipo, “Aceptar que el cambio empieza por nosotros mismos” (Jaap: 1991:43). Los líderes transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. “El líder transformador tiene el éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso del logro de la visión organizacional” (Burns: 1978).

En este tipo de liderazgo, el líder tiene una clara convicción de lograr sus objetivos con sus subordinados, pero debe de apropiarse de la visión y misión institucional, y saber contagiárselo al equipo de trabajo, al lograrlo se gana el respeto y confianza de todos. Motiva a todos a trabajar por los mismos objetivos institucionales, orientando y acompañando las acciones

a seguir, estudia las capacidades y habilidades de cada miembro antes de asignar funciones y estimula previendo retroalimentación a los conocimientos y experiencias del personal del equipo, porque se busca que cada colaborador se transforme en recurso humano solucionador de problemas con o sin intervención del líder. En esta tendencia también el líder estimula a sus colaboradores en mejoras que signifiquen la dignificación del la mano de obra para elevar la calidad de vida. Bennis (1998).

Desde el ámbito educativo Kurt Lewin y White, (1939) clasifican tres tipos de ejercicio del liderazgo educativo:

El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

El liderazgo "laissez faire". El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Cabe mencionar el trabajo del autor clásico Likert (1961) al exponer que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder siendo los siguientes:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.

- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.

- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

#### **6.4 Habilidades directivas en un líder:**

Según Peter Drucker (1995), señala que: “La tarea del líder es desarrollar líderes, esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad”. Así mismo señala que: “En las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas a oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: Saber en qué situaciones actuar como jefe y cuales actuar como compañero.” Conocer el clima institucional también es importante para el líder, solo la persona que sabe con quienes y cuantas personas trabaja, qué funciones tienen, con qué equipo se cuenta, que habilidades capacidades y conocimiento tiene cada recurso humano; es el que sabrá dirigir, orientar y comandar a sus colaboradores, en consecuencia el líder debe tener las siguientes habilidades directivas:

- Implementar nuevas visiones.
- Articular una realidad con una visión de futuro.
- Compartir la visión de una organización o sistema con sus seguidores.
- Construir equipos de trabajo.
- Enfrentar el cambio.

-Tomar decisiones.

-Asumir responsabilidades y Autorizar, apoyar a sus seguidores en una labor. (Liderazgo Institucional, Pp. 8)

### **6.5 Coaching y papel de coach.**

El coaching educativo es un proceso educativo que permitirá que los educandos reflexionen y discutan sobre su desarrollo integral y el de otros para el alcance del éxito, usando como referente teórico los nuevos enfoques y tendencias en educación y en psicología. Su finalidad es mejorar el rendimiento de las personas al liberar su potencial e incrementar sus posibilidades de éxito.

Que es el coaching? Se trata de un proceso de comunicación en el que un coach (conductor o entrenador) ayuda a un coachee (cliente-usuario-alumno-entrenando) a mejorar su rendimiento y ser lo que él, quiere ser.

La herramienta principal del coach son las preguntas poderosas ( que en educación llamaríamos “preguntas generadoras”. Que formula al cliente para que este descubra sus posibilidades y realice acciones de cambio que le acerquen a sus metas. El coach no dice qué hacer, no receta fórmulas ni soluciona problemas; solo hace preguntas. Con estas preguntas, el coach, 1) muestra el camino en que el alumno se halla; 2) ayuda a descubrir las opciones posibles y a tomar una nueva dirección; 3) ayuda a persistir en el cambio.

El coaching es, pues una metodología educativa (cuestionamiento docente) para el cambio y el coach un facilitador de procesos de cambio en las personas. Y como en cualquier otro enfoque de facilitación, el coach se abstiene de opinar, dar respuestas o proponer soluciones. Es la persona la que decide el camino a seguir, al igual que un proceso de

trabajo en grupos tradicional, es el grupo mismo el que define sus conclusiones de trabajo en grupos tradicional, es el grupo mismo el que define sus conclusiones. El papel del coach es tan solo un facilitador pedagógico del proceso de cambio. Miguel Angel Soto, (1999).

## **6.6 La Administración y el Liderazgo Educativo**

### **6.6.1 Definición de Administración**

Según Henri Fayol (1,916), expone que la teoría del "Proceso Administrativo" se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En explica las cinco reglas o deberes de la administración:

**Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.

**Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

**Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

**Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

**Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

En consecuencia, se entiende por administración como el acto de dirigir, organizar, ejecutar las líneas de acción de una organización o institución

y la responsabilidad recae en una persona líder que debe poseer mucha habilidad y capacidad de liderazgo. Entonces la “Administración y el Liderazgo” son procesos de trabajo que paralelamente se ejecutan; un buen administrador debe ser un buen líder, para ello debe conocer la visión y misión institucional, el clima o ambiente laboral de acuerdo a los estatutos legales vigentes o establecidos, debe de conocer y manejar el presupuesto de la institución para ejecutar las líneas de acción o proyectos y evaluar constantemente los avances. Algo importante a considerar en la administración es el **liderazgo** que debe ejercer la persona o autoridad que dirige, es fundamental considerar lo siguiente: Primero, ser ejemplo de buen trabajador, capaz de ser comunicativo, observador, coordinador de las actividades, instruir, orientar y dirigir a los demás miembros del equipo de trabajo, y por último evaluar periódicamente el trabajo para elaborar el plan de mejoras.

#### **6.6.2 Liderazgo Educativo:**

El liderazgo directivo se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos en el centro. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo y se plasman en los consejos escolares locales.

Según Gaziel (2008) esta situación es muy similar en casi todos los países y es una consecuencia del fenómeno de la globalización, del afán y necesidad de los países por tener un sistema educativo competitivo y del supuesto de que los directores y directoras juegan un papel clave en el éxito de las reformas educativas. De acuerdo con García Garduño et al (2011), las exigencias son mayores en los países asiáticos y en los países anglosajones. Pero, no todas las presiones son externas, también

existen cambios internos importantes que están relacionados con los conflictos, con el personal de la escuela, con los padres y madres de familia, así como con la disciplina de los estudiantes.

Está claro que cada vez más se concibe la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan. Y también cada vez más sabemos que para hacer bien nuestra tarea es importante saber desarrollar mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección. Pues bien, esa es probablemente una de las principales tareas del liderazgo Brugué, Gallego y González, (2010).

Probablemente no todas las acepciones del término liderazgo son adecuadas para la educación. Pero conviene matizar el término y su significado tanto como sea posible para aprovecharnos de los desarrollos y estudios en torno al liderazgo en las organizaciones, de acuerdo con lo que entendemos que son los objetivos de la educación, y así poder orientar y motivar mejor nuestra tarea. Ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar, Losada, (2007). Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman -en este caso y de manera especial el profesorado y el personal que trabaja en los centros educativos-, a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución. En definitiva, un buen ejercicio del liderazgo en el centro promueve valores comunes, un saber hacer compartido, una cultura

docente y organizativo-colaborativa y crea equipo. Además, un buen liderazgo debe estar acompañado de autoridad auténtica. De aquella autoridad que emana de las personas con las que trabajas y que la reconocen sin que estén obligadas a ello. No es fácil que una misma persona pueda combinar las dos funciones principales del liderazgo con este ejercicio de autoridad, pero en educación es necesario para que el liderazgo en el centro alcance sus objetivos. Conviene recordar que liderar no es equivalente a dirigir. Guillem, (1994); Mintzberg, (1994); Frederickson y Smith, (2003); Fry, (1989). Dirigir significa más que liderar, es utilizar recursos para lograr objetivos, gestionar prioridades e información, decidir, presupuestar, organizar, coordinar, controlar, evaluar, sancionar... Por ello, no siempre la dirección es liderazgo ni el liderazgo debe suponer necesariamente dirigir. Sin embargo, en educación y en relación a la cultura de centro se entiende que cuando hablamos del liderazgo en el centro nos estamos refiriendo a la dirección del centro. La dirección de un centro puede ejercer liderazgo, pero también puede ser ejercido el liderazgo sin tener ninguna función directiva.

Precisamente porque la tarea es compleja y los centros son organizaciones complejas también, cuesta creer que baste la acción personal de alguien, ejerciendo o no función directiva, para transformar en positivo las dinámicas de trabajo y educativas de un centro. Es deseable que quien ejerza funciones directivas y en especial la dirección de un centro posea las cualidades necesarias para ejercer liderazgo, pero es igualmente importante que entienda que el cambio y transformación será más eficaz y eficiente si el liderazgo en el centro no sólo recae en su persona. Entre las cualidades necesarias para ejercer un buen liderazgo

educativo se encuentra la de reconocer que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí el centro como un sistema.

**Tipos de liderazgo educativo:**

Robinson (2010) establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo que tienen un alto grado de interdependencia:

1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión.
2. Saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
3. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno relacional en sí mismo, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad, poder o manipulación. De este modo, un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar.

**Liderazgo Pedagógico:** El liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje. Leithwood, Harris y Hopkins, (2008). Un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover

contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**Liderazgo distribuido:** Ejercer el liderazgo en un centro requiere un mínimo de alianzas entre sus miembros y una orientación clara hacia donde se quiere avanzar. No basta con una figura carismática. Ahora bien, entender así el liderazgo -es decir como una cualidad de los grupos y de las organizaciones y no tanto como una cualidad individual- supone necesariamente que alguien lidere incluso el propio proceso de liderazgo en red. Longo y Drath Longo, (2008) y Drath, (2001) identifican tres tareas del liderazgo: orientar hacia donde avanzar, motivar y generar compromiso, y capacitar para afrontar el cambio.

**Liderazgo moral:** Funciones directivas y de liderazgo en el centro, produce mejor sus efectos cuando existe en el centro un clima de confianza activa en el que los diferentes miembros del mismo sienten que forman parte de una comunidad. En especial nos referimos al profesorado y personal que trabaja en él, pero también a los propios estudiantes y a los padres y madres de familia. Liderar de forma distribuida supone también dedicar tiempo a cuidar el grupo, reflexionar y debatir sobre los valores que constituyen el proyecto educativo de centro en su concreción en la práctica, y compartir su revisión. Una de las funciones principales de todo centro educativo es propiciar las condiciones óptimas para que sus estudiantes logren un aprendizaje de calidad. Otra no menos importante es que el centro sea un espacio de convivencia y de iniciación a la vida en comunidad en el que los valores democráticos estén presentes.

### 6.6.3 Importancia de la Administración y Liderazgo educativo

La Administración y el liderazgo son dos acciones diferentes, pero se deben dominar paralelamente para lograr los objetivos Institucionales. “Administrar” es planificar y organizar, mientras “Liderar” es dirigir y accionar el plan de la administración. Según **Peter Senge (1994)**, en La Quinta Disciplina, cuando plantea: “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”.

Pero, ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis (1986) ha sido el autor más preciso cuando expresa:

- el directivo (manager) administra, el líder innova;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- el directivo hace correctamente las cosas (eficiencia), el líder hace las cosas correctas (eficacia).

## **6.7 El acompañamiento pedagógico en el aula**

### **6.7.1 ¿Qué es el acompañamiento Pedagógico?**

“Es el proceso de apoyo de un especialista en la práctica de la docencia, cuyo objetivo es orientar, guiar, reflexionar y refinar las acciones del docente en el aula, para fortalecer el conocimiento didáctico y la experiencia pedagógica”.

En el FONDEP (Fondo de Desarrollo Educativo de Perú, 2008) se define el acompañamiento pedagógico como un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela.

### **6.8 ¿Quién hace el acompañamiento pedagógico en el aula?**

El acompañante pedagógico es un profesional docente calificado que tiene dedicación exclusiva para la tarea y debe cumplir con el perfil mínimo establecido a nivel nacional.

Pueden ser docentes excedentes calificados, coordinadores de red sin aula a cargo o docentes contratados exclusivamente para este fin, siempre que se cumpla con la normatividad vigente. Dirección General de Educación Básica Regular, Ministerio de Educación, Perú (2010).

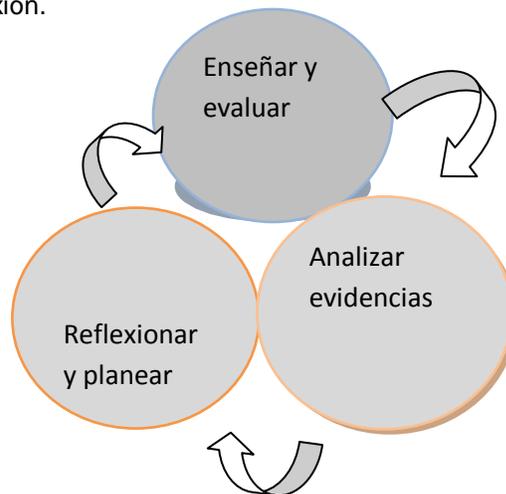
El acompañamiento pedagógico es apoyo, es orientación y reforzamiento de las habilidades, capacidades y conocimientos de la persona guiada, de manera que se puede dar a nivel del aprendizaje del estudiante, a nivel del ejercicio docente, a nivel de la administración del Director de la Escuela o en cualquier ámbito laboral.

### 6.9 Herramientas o técnicas para el acompañamiento Pedagógico en el aula.

Según Dr. Wise (2010), el buen acompañante pedagógico es el que se preocupa por realizar un trabajo efectivo y eficaz que permita aumentar las destrezas en el docente y elevar la calidad de enseñanza en el aula, en consecuencia el AP tiene la tarea de sensibilizar, motivar y convencer a su acompañado a capacitarse constantemente para el mejoramiento continuo. Las principales herramientas son:

El Ciclo de Reflexión: Es un proceso cíclico de acciones que comprende tres elementos que se utiliza a nivel individual o grupal. (Ver fig. No. 1).

Fig. 1. Ciclo de Reflexión.



Fuente: Guía de Acom. Ped. USAID, 2011.

El proceso C.O.C.: Consiste en la aplicar el dialogo educativo con la persona del coaching, este proceso se aplica con el Director o docente en cada visita que se tenga. Para obtener la información de Conversa antes

de la Observación (Planeación), se realiza la Observación (obtener datos) y luego se Conversa después de la observación, (Reflexión).

El continuo del Coaching: Es un conjunto continuado de roles que realiza el acompañante (coach) de acuerdo a las necesidades de docente acompañado (Coachee). El AP, es guía cuando enseña, modela, orienta y presenta alguna temática de interés; el AP es colaborador cuando facilita, comparte y toma decisiones para apoyar al docente, y finalmente el AP, tiene la tarea de retroalimentar, refinar, reflexionar y genera en sus acompañados la autonomía personal. Otras herramientas del Coaching, el estudio de casos, las preguntas reflexivas o socráticas, la meta audaz, la planificación hacia atrás y toma de decisiones. Donald Wise y Dr. Jeff Zweiers; (2010).

## **6.10 Liderazgo gerencial de la dirección escolar.**

### **6.10.1 El Director Administrativo y las habilidades directivas.**

Liderazgo y gerencia son capacidades directivas que no pueden fallar en la administración escolar. El director o directora del establecimiento es la autoridad y figura base para el desarrollo de la calidad educativa, por lo tanto; la imagen institucional de la Escuela recae en la responsabilidad del Director o Directora, por tanto, de valerse de políticas de acción de liderazgo estratégico y de planificación situacional. Aguerrondo (1994); Aguerrondo y otros, (2002).

Un componente de las acciones administrativas y gerenciales del director, es la gestión para ello cabe hacer énfasis que la persona que dirija un establecimiento, debe reunir las siguientes características: ser líder y responsable, dispuesto a trabajar, debe tener conocimiento y experiencia sobre administración pública y gerencia, amplio conocimiento

de la legislación educativa, estratégico para dinamizar las acciones del personal docente, mediar conflictos, promover cambios y mejoras a la Educación, tener un programa permanente de formación docente, finalmente ser creativo y con iniciativa propia para crear proyectos de desarrollo que beneficien a la comunidad educativa. (Ver fig. No. 2)

fig. No. 2.

Gestión Escolar para la  
Calidad.



Fuente: Directores en acción, IPE, UNESCO, 2004.

### **6.11 Gestión Escolar para la Calidad educativa:**

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Otro modelo de gestión escolar para la calidad educativa debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

**Liderazgo:** con visión estratégica, planificación, habilidad para la conducción del plan de los proyectos educativos, manejo de información y análisis y capacidad de establecer alianzas estratégicas.

**Recursos:** Seleccionar y evaluar el desempeño laboral del recurso humano, administrar eficientemente los recursos financieros, para la adquisición y mantenimiento de materiales y tecnológicos y procesos de soporte y servicios.

**Gestión Curricular:** Es fundamental que la directiva organice la estructura curricular para la calidad educativa, en consecuencia debe de planificar procesos de capacitación docente para la innovación de metodología pedagógica y evaluación de los aprendizajes.

**Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes:** Seleccionar y formar recursos humano especializado para el apoyo de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

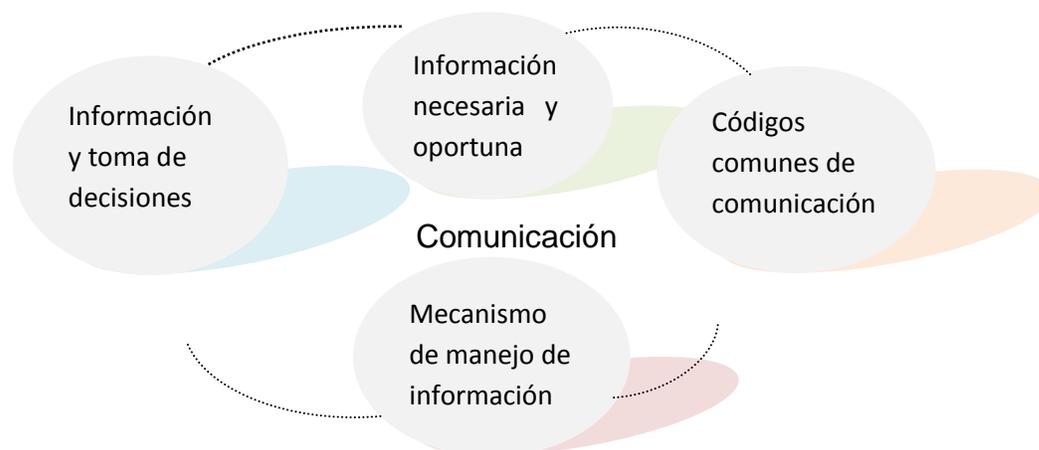
**Resultados:** Se refiere a la evaluación institucional después de un proyecto o del ciclo lectivo, para medir y cuantificar el logro de los aprendizajes, desempeño laboral institucional y la satisfacción de la Comunidad Educativa. Modelo de calidad de la gestión escolar, Ministerio de educación de Chile (2,013).

#### **6.11 El Director Escolar y la Comunicación.**

La Comunicación es un componente del papel que desempeña el Director como Autoridad y de ella depende que las acciones educativas en el aula, en la comunidad y en cualquier contexto del trabajo, de él depende que se lleven con éxito o fracaso la acción emprendida, por eso es importante que los Directores tengan facilidad de expresión, poseer amplio vocabulario y saber transmitir la información, porque depende de cómo se diga y traslade la información así será el producto o acciones que se ejecutarán.

Según Mintzberg, (1983), una de las tareas inherentes de la función directiva es la de establecer redes de comunicación, es decir, saber comunicar internamente y con el entorno. Es además, una de las competencias necesarias para desarrollar esta compleja tarea que incluye también: “informar acerca de disposiciones y normativas, dar instrucciones, mantenerse informado sobre las actividades que ofrecen los organismos, motivar y escuchar problemas.” ( Ver fig. 3 Pág. 87)

Fig. 3 Circuito de la Comunicación.



Fuente: Directores en acción, IIPE, UNESCO, 2004.

Esta gráfica nos muestra el circuito de la información para que llegue con claridad y certeza por parte del Director. Se debe informar lo necesario y oportuno, luego transmitir la información clara procurando buen tono de voz, el manejo de gestos y expresiones faciales deben acoplarse al sentido del mensaje. “Se estima que el 10% de la comunicación está representado por las palabras, el 40% por los sonidos y la manera en que se dicen las palabras (tono de voz) y el 50% por el lenguaje no verbal y corporal. Ellis y McClintock, (1990).

## 6.12 El Director Escolar y su función de Acompañante Pedagógico

Pozner (1995), opina que el liderazgo pedagógico del director puede; crear “Vida escolar”, que otorgue sentido a las prácticas cotidianas en todos los implicados (los estudiantes y sus familias, los docentes, los

administrativos, de forma tal de convertirlos en verdaderos actores sociales.

Realizar la función de Acompañante pedagógico desde la Dirección Escolar mejorará el alto nivel el desempeño docente, porque se reflejará la preocupación del Director al visitar las aulas constantemente para apoyar a los docentes a mejorar su estrategia didáctica y metodología para desarrollar aprendizajes útiles y significativos con los estudiantes. El hecho que el Director Escolar asuma con liderazgo la asesoría pedagógica se fortalecerá la planificación educativa y los docentes de sentirán comprometidos a trabajar las competencias del CNB y contextualizar los contenidos temáticos de acuerdo a los problemas y necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

A continuación se enlistan algunas habilidades del Director Escolar como Acompañante Pedagógico:

Motivar a los docentes para que se involucren todos en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional en donde el Equipo PEI establezca por lo menos tres líneas de acción pedagógica para elevar la calidad educativa de los estudiantes.

Implementar métodos de enseñanza que utilicen lo lúdico, el deporte, el arte en sus diferentes, para involucrar a los alumnos en situaciones de su interés.

Motivar a los estudiantes a fomentar su gusto por aprender y elevar su rendimiento académico incrementando su tiempo de estudio.

Organizar la “Comunidad de Aprendizaje” con todos los docentes de la escuela para investigar los problemas de aprendizaje de los estudiantes y fomentar en la docencia el hábito de la investigación educativa.

Conformar un comité de Calidad, involucrando a un equipo de docentes padres de familia y líderes de la comunidad para velar y trabajar por las necesidades básicas o problemas infraestructura del establecimiento.

### **6.13 Evaluación continua y permanente del aprendizaje por competencias.**

#### **6.13.1 ¿Qué es una Competencia educativa?**

Definir que es competencia educativa es sumamente compleja; Chomsky (1970) en su psicología de la lingüística expone como el uso efectivo de la capacidad lingüística, mientras que Skinner lo define como capacidad conductual, sin embargo a través del tiempo las ciencias de la educación han definido como acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores. Hernandez et al.; (1998), p.14. Son acciones situadas en el sentido de que tiene en cuenta el contexto en el cual se llevan a cabo. Ahora bien, dichas acciones se dan a partir de la mente; la mente se construye en relaciones sociales y es actualizada por la cultura. Vigotsky, (1985); Bruner, (1992). En general, la psicología cultural le ha aportado al concepto de competencias el principio de que la mente y el aprendizaje son una construcción social y requieren de la interacción con otras personas, estando la idoneidad influenciada por el mismo contexto. Tobón, (2006).

En el Currículo Nacional Base guatemalteco y su enfoque constructiva define la competencia como: La capacidad o disposición que ha desarrollado una persona para afrontar y dar solución a problemas de la

vida cotidiana y a generar nuevos conocimientos. Se fundamenta en la interacción de tres elementos contribuyentes: el individuo, el área de conocimiento y el contexto. Ser competente, más que poseer un conocimiento, es saber utilizarlo de manera adecuada y flexible en nuevas situaciones.

En este mismo currículo se visiona orientar la educación al desarrollo de competencias como estrategia para formar personas capaces de ejercer los derechos civiles y democráticos del ciudadano y ciudadana contemporáneos, así como para participar en un mundo laboral que requiere, cada vez más, amplios conocimientos.

Se establecen competencias para cada uno de los niveles de la estructura del sistema educativo: Competencias Marco, Competencias de ejes, Competencia de Área y competencias de grado. Para cada de las competencias de grado se incluyen los contenidos y los indicadores de logro respectivos.

Competencias de Áreas: Comprenden las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que las y los estudiantes deben lograr en las distintas áreas de las ciencias, las artes y la tecnología al finalizar el nivel. Enfocan el desarrollo de aprendizajes que se basan en contenidos de tipo declarativo, actitudinal y procedimental, estableciendo una relación entre lo cognitivo y lo sociocultural.

Competencias de Grado: Son realizaciones o desempeños en el diario quehacer del aula. Van más allá de la memorización o de la rutina y se enfocan en el “Saber hacer” derivado de un aprendizaje significativo

### **6.13.2 La evaluación del aprendizaje y la Calidad Educativa.**

Todo acto de aprendizaje por parte de los estudiantes debe ser observado, medido y registrado periódicamente para determinar si ha habido avance o necesita reforzamiento, así mismo el docente necesita revisar, analizar y evaluar los resultados de su esfuerzo para mejorar su experiencia educativa.(Herramientas de Evaluación en el aula, MINEDUC, 2006).

Según Chadwik,C. & Rivera N.(1997), El docente que se preocupa por elevar la calidad de aprendizaje de sus estudiantes, inmediatamente reacciona ante las calificaciones favorables o no favorables de de sus alumnos, y prepara su nueva planificación que empieza siempre con un plan de refinamiento o retroalimentación para asegurar el aprendizaje de las lecciones vistas con anterioridad. Por otro lado las autoridades educativas deben asumir la responsabilidad de motivar a los docentes a desarrollar clases dinámicas y participativas para que los estudiantes tomen confianza e interés por aprender todos los días.

### **6.13.3 La evaluación formativa:**

Cuando pensamos en la evaluación acostumbramos centrarnos en el qué y en el cómo vamos a evaluar o examinar.

El para qué evaluamos y examinamos lo hemos dado por hecho que nos sirve para: elaborar exámenes (Test) y encargamos trabajos para ver dónde están nuestros alumnos, ver cuánto saben, ponerles una calificación y firmar unas actas dando por finalizado el proceso.

“La tradición heredada (y las normas académicas que nos gobiernan, a veces muy a nuestro pesar) hace que pensemos siempre o casi siempre en la evaluación para calificar. Sin embargo es en este para qué

evaluamos donde las cosas están cambiando, tanto en el nivel universitario como en cualquier otro nivel educativo. Por lo que respecta a la Universidad ya nos van recordando con insistencia que no podemos seguir entendiendo los exámenes y evaluaciones como el final de un proceso, tal como ha sido, y en buena medida sigue siendo, la práctica más tradicional". Boud, (1998); Yorke, (2003), Brown, (2004, 2006); Smyth, (2004).

La evaluación formativa cuya finalidad no es en principio calificar sino ayudar a aprender, condicionar un estudio inteligente y corregir errores a tiempo. Esta evaluación formativa no es un punto final sino que está integrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La finalidad de la evaluación formativa No trata de verificar resultados finales, sino de ayudar al alumno en su tarea de estudiar y aprender. Se busca el éxito del alumno, que es también el éxito profesional en cuanto a docentes, y no el fracaso.

La finalidad de la evaluación formativa es precisamente ésta: convertir en pretendidos, e incluso con su correspondiente planificación, los efectos positivos de los exámenes convencionales que hemos aplicado antes y que suelen llegar muy tarde. La evaluación formativa consiste en un abanico de procedimientos de evaluación, formales e informales, integrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y orientados a modificar y mejorar el aprendizaje y comprensión de los alumnos. Dunn y Mulvenon, (2009)

La evaluación formativa es el proceso utilizado por profesores y alumnos durante el período de enseñanza-aprendizaje que aporta la información necesaria (feedback) para ir ajustando el proceso de manera que los

alumnos consigan los objetivos propuestos. Melmer, Burmaster y James, (2008).

#### **6.14 La formación docente en aspectos de Evaluación del Aprendizaje.**

Actualmente en los países desarrollados los Sistemas de Evaluación del aprendizaje, promueven el uso de múltiples formas de Evaluación (*como el National Assesment of Educational Progress, 2007*) y las evaluaciones de calidad en el magisterio idealmente están compuestos de diversos tipos de pruebas (portafolios, ítems de respuesta construida, narraciones, y muestras de las actividades en el salón de clase, entre otros, (Duke y Stiggins,(1990); Peterson,(1996), Este párrafo de lectura nos lleva al análisis del enfoque que se ha dado a la Evaluación Escolar desde la formación docente en las escuelas Normales de nuestro país Guatemala. En realidad, ha sido de medir el conocimiento del educado en cuanto al tema aprendido por medio de pruebas objetivas aplicando instrumentos de evaluación, pero que tradicionalmente ha caído en la rutina de elaborar de 15 a 20 preguntas de repuesta directa, o de selección múltiple, que el estudiante debe responder en un período de clases o en el tiempo determinado por la Dirección del establecimiento. La idea que aún persiste en el docente hoy en día; es que la evaluación sirve para medir cuanto sabe el alumno (a) al final del bimestre o trimestre.

Se ha podido observar que algunos docentes no llevan al día el cuadro de registro de los estudiantes y cuando llegan las fechas de evaluación pasan la prueba sobre 100 de puntaje, luego lo distribuyen en los 3 aspectos: Afectivo, Psicomotriz y Cognitivo. Este registro sucede a final de cada bimestre para entregar los cuadros a la dirección escolar.

¿La pregunta es, que calidad de aprendizaje, se puede esperar de los alumnos, si la práctica docente sólo lo ha inducido a aprender memorísticamente los contenidos para responder la evaluación? La respuesta a esta pregunta es que no podemos hablar de Calidad de Aprendizaje y desempeño docente, mientras el docente no cambie el concepto tradicional sobre la evaluación escolar.

#### **6.15. Técnicas para evaluar.**

El nuevo enfoque de la Evaluación del aprendizaje según el Curriculum Nacional Base es poner más atención en la observación y verificación del avance de cambio de actitud de los estudiantes y la observancia de las correcciones respectivas problematizándole el que hacer educativo con herramientas de evaluación de desempeño y de observación permanente por parte del docente.

Evaluar significa:

- Ayudar al crecimiento personal de las y los estudiantes por medio de la orientación que el docente les proporciona en el proceso de aprendizaje.
- Valorar el rendimiento de las y los estudiantes, según el ritmo de trabajo que ellos mismos desarrollen según sus capacidades.
- La evaluación debe detectar las dificultades de aprendizaje y elaborar un plan de mejora para la reafirmación de lo aprendido.

Según el CNB la Evaluación posee las siguientes características: **Continua**, que implica observar para corregir a lo largo del proceso de enseñanza y aprendizaje; **Integral** al procurar el desarrollo Psico-bio-social de las personas. **Sistemática** por que toma en cuenta las necesidades e intereses de los educandos adaptándose a las habilidades

y destrezas individuales, **interpretativa** por que da participación a todos los elementos de la comunidad educativa.

La tarea responsable de innovar la evaluación escolar en el centro escolar recae en el director y la comisión de evaluación según el acuerdo ministerial No.1171-2010, capítulo VI, art. 6, 7 y 8. y en cuanto a la aplicación de diferentes técnicas evaluativas es importante que cada centros educativo se capacite y utilice el manual de herramientas de evaluación del Ministerio de educación que está alineado a los fines y principios del CNB y al capítulo No. I. Definición y finalidad de los aprendizajes y capítulo II. Funciones de la evaluación de los aprendizajes.

**La Evaluación del Aprendizaje es un proceso** que puede realizarse desde el inicio de cada actividad de enseñanza cumpliendo con la **función Diagnóstica**, luego durante el proceso de aprendizaje cumpliendo con la **función formativa y Sumativa**. Existen dos tipos de técnicas de evaluación de Observación y desempeño. (Ver tabla No. 2 Pág. 96).

Tabla No. 2 Clasificación de Técnicas de Evaluación

<b>Técnicas de Observación</b>	<b>Técnicas de Desempeño</b>
<p>Las técnicas de observación tienen como finalidad describir y registrar sistemáticamente las manifestaciones de la conducta del educando, como resultado de una constante observación del mismo.</p> <p>Los principales instrumentos que se emplean en las técnicas de observación son:</p> <p>Los registros de rasgos.</p> <p>Las escalas estimativas.</p> <p>Los registros anecdóticos y las entrevistas.</p> <p>Rúbricas</p> <p>Lista de cotejo</p> <p>Escala de Rango</p> <p>Técnicas socio-métricas:</p> <p>El socio-grama</p> <p>El socio-drama</p> <p>Los inventarios de personalidad</p>	<p>Las evaluaciones de desempeño mide la capacidad de que tiene el estudiante para elaborar sus trabajos, mide la conducta, habilidades y destrezas que demuestra el estudiante al participar en una tarea educativa.</p> <p>Las Técnicas de desempeño son las siguientes:</p> <p>La pregunta</p> <p>Portafolio</p> <p>Diario</p> <p>Debate</p> <p>Ensayo</p> <p>Estudios de casos.</p> <p>Mapas conceptuales</p> <p>Proyecto</p> <p>Solución de Problemas</p> <p>Textos paralelo</p>

Fuente: Texto, herramientas de Evaluación. MINEDUC,2006.

## CONCLUSIONES

- ✓ Las visitas de acompañamiento pedagógico realizadas en las 10 escuelas de Primaria permitió descubrir la realidad del hecho educativo tanto en la administración y como en la práctica docente, hallando deficiencia desde la organización y gestión escolar y metodología pedagógica.
- ✓ El acompañamiento educativo que se brindó al director permitió recuperar la organización escolar y su régimen disciplinario de acuerdo a la legislación educativa vigente, decreto ley 12-91. Garantías Personales de Educación. Derechos y obligaciones de los educadores y educandos y Calidad de la Educación (Capítulos I,II y X).
- ✓ En cuanto a la Investigación Pedagógica y capacitación: Se logro capacitar a los directores y docentes de Primer grado en Administración y gestión escolar, así mismo en metodología con enfoque constructivista y estrategias didácticas para el aprendizaje significativo, evaluación formativa y Proyectos Educativos Institucionales.
- ✓ Se logró liderazgo educativo en los directores de las escuelas al demostrar cambio de actitud positiva para disciplinar y organizar la documentación y archivos de la escuela y coordinar el trabajo con los docentes.
- ✓ Los docentes mejoraron se metodología de trabajo realizando procesos de aprendizaje en forma lúdica, y aprendizaje por proyectos que generó actitudes de niños interesados en aprender.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Considero que es urgente que el Ministerio de Educación, ponga en marcha el proyecto de Acompañamiento Pedagógico en el aula, para organizar las actividades escolares en las comunidades a nivel nacional por medio de la asesoría directa, orientación y apoyo a los docentes en el aula que busca el mejoramiento de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Para mejorar la calidad educativa en los educandos, se sugiere incrementar el tiempo de estudio en las áreas de Comunicación y Lenguaje y Matemática, ejercitar la fluidez y comprensión lectora y resolución de problemas de lógica para el desarrollo del pensamiento crítico en los niños y niñas y aplicar periódicamente instrumentos de evaluación de comprensión lectora y matemática.
- ✓ La carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación en Educación debe llevar en el pensum de estudios los cursos de coaching educativo, planeamiento educacional, administración y gestión Escolar y el Proyecto Educativo Institucional.
- ✓ La EFPEM debe proyectar varias carreras afines al Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Educativa, actualmente no se tiene suficiente recurso humano para promover proyectos innovadores de Educación de Calidad.

## REFERENCIAS

### Libros

- Aguerrondo, I. (1994) *El planteamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel.
- Aguerrondo, I y otros (2002), *La escuela del futuro: cómo planifican las escuelas que innovan*, Buenos Aires, Papers.
- Ausubel-Novak-Hanesian (1983), *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo* .2º Ed. TRILLAS, México.
- Ausubel, P. D. (1963), *Psicología del aprendizaje significativo verbal*. NCSL.
- Bennis, W. (1986), *Estrategias para un liderazgo eficaz*, California, EE.UU.
- Bennis, W. (1998). *Cómo Llegar a ser Líder*. Editorial Norma. Colombia.
- Bolivar, A. (1997), “*Liderazgo, mejor y centros educativos*”. En Medina A, (coord.), *El liderazgo en Educación*, Madrid, UNED.
- Castro, E., Miquilena, E. & Peley, R. (2006). *Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas*. *Omnia*, 12(1) 83-96.
- Cardemil C. Maureira F. & Zuleta J. (2010) *Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula*, CIDE- U.A. Hurtado, Chile.
- Constitución Política de Guatemala, (1985) Sección Cuarta, *Educación*  
Art. 71 y 72, Guatemala. C. A.

Chadwik, C. & Rivera, N., *Evaluación formativa para el docente*. España: Editorial Paidós, 1997.

Dirección General de Educación Básica Regular. (2010), *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la EBR*. Perú.

Directores en acción, Liderazgo, *Módulos de Formación en competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza*, IPE-UNESCO (2004).

Directores en acción, Comunicación, *Módulos de Formación en Competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza*, IPE- UNESCO (2004).

Drucker, P. (1995), *Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. (s.f.)

Ellis, R. y McClintok A. (1993), *Teoría y práctica de la comunicación humana*, Barcelona, Paidós.

Fayol, H. (1,916), *Teoría del "Proceso Administrativo"*, París.

Filmus, D. y (comp.) (1993), *Para que sirve la escuela*. Buenos Aires, Tesis-Norma.

Formación Continua de docentes, (2008), *Programa Estándares e Investigación Educativa*

USAID, Editor Fernando Rubio/Director del programa Estándares e Investigación Educativa-USAID.

Frida Diaz B. A. (2003) *Estrategias docentes para un aprendizaje*

- significativo.*, 465 pag. Impreso en Colombia. Tomo 2.
- Fullan, M. y Hargreaves, A (1999), *La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar*, Buenos Aires, Amorrortu. García, s. y Dolan, S. (2000). *La Dirección por valores*. Editorial McGraw Hill. España.
- Guía para el Acompañamiento Pedagógico en las Regiones. (2008) – FONDEP –.
- Guía para el Acompañante pedagógico, (2011) , USAID/G, con Juarez y Asociados, Proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula.
- Harold Koontz y Heinz Wehrich (1996), *Administración una perspectiva global*, pag.517, impreso en programas educativos, S.A. de C.V.Calz. Chabacano 65-A col. Asturias, deleg. Cuauhtémoc 06850, Mexico. D.F.
- Herramientas de Evaluación en el aula, (2006), DICADE, Ministerio de Educación, Guatemala. C.A. 1ra. Edición.
- Himmel, Erika, et al. (1999), *Hacia una evaluación educativa, Aprender para evaluar y evaluar para aprender*. S.E. Ministerio de Educación y Pontificia Universidad Católica de Chile. 150 Págs.
- Jaap, T. (1991). *Desarrollo del Liderazgo*. Colombia. Legis Editores.
- Kotter, J. (1995), *Liderando el cambio*, Universidad de Haward, E.E. UU.
- Mintzberg, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel.

Pérez Gómez, A. (1998), *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*, Madrid, Morata.

Pozner, P. (2000), *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires, Aique.Hall.

Rué, J. (2003). “*Equipos docentes, estrategias de mejora profesional y autorregulación*”. En ANEP (2003),

Saíz, M. (2000) *Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones*,

Recuperado:

<http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html>1-6.

Senge, P. (1994), *La quinta disciplina*, editorial Currency.

Siliceo A. (1998). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. Editorial, McGraw Hill.

Shuell, (1990)- tomado de Diaz B., Frida, 1999:27.

Tobón Sergio (2006) Aspectos Básicos de la formación basada en competencias, Talca: Proyecto Mesesup, 2006.

## APÉNDICE

Las escuelas de aplicación de la práctica profesional de acompañamiento pedagógico se localizan en el área rural del municipio se encuentra situado en la parte sur del departamento de Quiché, en la Región VII o Nor-Occidente de Guatemala.

Cuenta con una extensión territorial de 400 kilómetros cuadrados, y se encuentran a una altura de 2,070.72 metros sobre el nivel del mar, su clima es frío. Se encuentra a una distancia de 14 kms, de la cabecera departamental de El Quiché y a 149 kms. de la ciudad capital de Guatemala, el número de habitantes es de 107,193 (INE, 2002).

Su economía se basa en la agricultura de productos: Maíz, frijol, frutas especialmente manzana y madera de construcción; en su producción pecuaria hay crianza de ganado bovino y lanar; sus habitantes se dedican a la producción artesanal.

Índices de eficiencia educativa en 6to Primaria: En Chichicastenango se matricularon el 70% de niños y niñas con edad adecuada en 6to en el año escolar 2012. De esta cantidad se promocionaron el 91% de niños y el 92% de niñas, de estos datos se refleja que hubo un fracaso escolar en 6to Primaria de 7.7% en el ciclo escolar 2012. (fuente: Dirección de Planificación, Ministerio de Educación, Guatemala).

**Documentos consultados:** Curriculum Nacional Base (2005), Ministerio de Educación, Dirección de Calidad y Desarrollo Educativo-DICADE, Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural-DIGEBI. Proyecto Cultura de Paz UNESCO/Guatemala.

Herramientas de evaluación en el aula(2006), Ministerio de Educación, Dirección de Calidad y Desarrollo Educativo-DICADE, 6ta calle 1-36 zona 10, Edificio Valsari, Guatemala, 1ra. Edición, 2006.

## ANEXOS

### Formatos: Instrumentos Utilizados en la Etapas de Planificación

#### a) Recolección de datos básicos del Centro Escolar. (Estudio Diagnóstico)

**Investigación diagnóstica del centro escolar**

Se recomienda que el Asesor Pedagógico y el Asesor de Gestión utilicen el siguiente instrumento durante reuniones con el Director Escolar y el Comité de Padres de Familia para realizar una investigación diagnóstica de cada centro escolar bajo su cargo antes de empezar el proceso de asesoramiento.

**Características generales de la escuela y los aulas, I parte.**

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Cuánta la escuela con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?			
2	¿La asignación del puesto de director obedece a criterios pre-establecidos?			
3	¿Existen en las aulas rincones de aprendizaje?			
4	¿Existe alguna oportunidad en la actual enseñanza de la informática en las escuelas?			
5	¿Existe en actualidad algún programa de informática ofrecido por algunas instituciones?			
6	¿Existe un valor predictivo de las pre-inscripciones en la matrícula final en las escuelas?			
7	¿Existen estudios comparativos en la escuela entre alumnos que cuentan con antecedente de preescolar y otro que no lo tiene?			
8	¿Realizan los docentes actividades especiales cuando un niño se ausenta de la escuela?			
9	¿La distribución del espacio en el aula marca una dinámica de interacción y aprendizaje cooperativo (división de grupos, en círculos)?			

55

**Características generales de la escuela y los aulas, II parte.**

10	¿Cuáles son las razones por las cuales los niños y niñas dejan de venir a clases?			
11	¿Cuál es el referente o criterios que utilizan para definir las evaluaciones?			
12	¿Cómo seleccionan los libros de textos de las áreas curriculares de la escuela?			

**Características del Personal docente**

13	¿Qué actitudes toman los maestros ante la normatividad oficial de la implementación del SINAE?			
14	¿Qué criterios existen para seleccionar maestros a grados?			
15	¿Qué organizaciones o redes existen con fines de mejorar la calidad educativa?			
16	¿Qué metodologías definidas tienen los docentes para la enseñanza de la lectoescritura?			
17	¿Cuáles son las áreas que los docentes necesitan capacitarse o formarse?			

**Aplicación del Currículo Nacional Base (CNB)**

Preguntas	SI	No	Observaciones	
18	¿Aplican el CNB en la escuela en los distintos niveles?			
19	¿Cuáles son los motivos por qué no se aplican el CNB en la escuela?			

56

#### b) Instrumento de observación en el aula

**OBSERVACIÓN DEL AULA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO**

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_  
 Código del establecimiento: \_\_\_\_\_  
 Nombre de Profesor (a): \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Escriba los datos que a continuación se le solicita.<sup>1</sup>

**A. Información general**

1. Fecha de la observación	2. Tiempo de observación
3. Nivel y Grado observado	5. Género del docente: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
4. Área o subárea observada	6. Tipo de aula: <input type="checkbox"/> Gradada <input type="checkbox"/> Multigrado
7. Ubicación de los estudiantes en el aula: <input type="checkbox"/> En Fila <input type="checkbox"/> En forma de U <input type="checkbox"/> En círculo <input type="checkbox"/> Otro: _____	8. Género de estudiantes que atiende: Niños _____ Niñas _____ Total _____
9. Grupo étnico al que pertenece los alumnos: <input type="checkbox"/> Lladino <input type="checkbox"/> Maya <input type="checkbox"/> Xinca <input type="checkbox"/> Garífuna <input type="checkbox"/> Otro: _____	

**B. Observación**  
 Instrucciones: Marque con una "x" los criterios presentes durante el periodo de observación. Si no aparece marcado, se entenderá que el criterio en mención no se observó.

CRITERIOS		Todos	La mayoría	Algunos	Pocos	Ninguno
<b>ESTUDIANTES</b>						
1	Los estudiantes están orientados al trabajo.					
2	Interacción con el docente constantemente.					
3	¿Qué actividades realizan los estudiantes?					
3.1	Copia					
3.2	Dictado					
3.3	Lectura					
3.4	Escritura propia					
<b>DOCENTE</b>						
7	Interacción con los estudiantes constantemente					
8	Se muestra para retroalimentar el aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.					
9	Realiza actividades para fomentar el pensamiento crítico.					
10	Expone en el aula los trabajos de sus estudiantes.					
11	Promueve la participación por igual de mujeres y hombres.					
12	Genera la participación por igual de los estudiantes sin importar su etnia.					

<sup>1</sup> Adaptación del borrador de observación en el aula desarrollado en conjunto con el Ministerio de Educación de Guatemala/IGEAEC

www.guatemala.gob.gt

#### c) Hoja de visitas

**LIBRO VISITAS**  
 (Usar una hoja por cada visita realizada)

Fecha: \_\_\_\_\_ Código de la escuela: \_\_\_\_\_ Nombre de la escuela: \_\_\_\_\_

Nombre del AP: \_\_\_\_\_ Duración de la visita: \_\_\_\_\_

Producto de la visita: \_\_\_\_\_

Nombre del docente	Actividades realizadas	Acerosos alcanzados

Observaciones y otras anotaciones relevantes: \_\_\_\_\_



f) Instrumentos de evaluación aplicada a niños de 1er.grado para medir la velocidad lectora y comprensión de lectura, 25/06/2013

INFORME MES DE JUNIO DE DIAGNÓSTICO DE LECTURA  
 PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE GUICHÉ  
 ESCUELA GUICHÉ No. 11010013 - Municipio GUICHÉ - Tercer Grado - 2013  
 Fecha de aplicación del diagnóstico de Rutina y comprensión de lectura: 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 de junio de 2013  
 Nombre del maestro(a) de grado: Tomasa Guzmán Solís

No. Orden	NOMBRE DE LOS NIÑOS (ALUMNOS)	Velocidad de Lectura (Lectura (cantidad de palabras) en un minuto por estudiante)	Comprensión de Lectura (Lectura (cantidad de palabras) en un minuto por estudiante)	Observaciones
1	Aguilar Placido, Fabián	31	1	0
2	Aguilar Rosa, Fabián	0	1	0
3	Chacón Ching, Filia	0	1	0
4	Chacón Ching, Juan	0	1	0
5	Chacón Ching, Manuel	10	1	0
6	Chacón Montenegro, Evelyn	5	1	0
7	Chacón Rodríguez, Luis	8	1	1
8	Chacón Espinoza, Tomás	3	1	0
9	Chacón Velasco, Filia	10	1	0
10	Chacón Rosales, Juana	42	1	0
11	Chacón Rosales, María	0	1	0
12	Chacón Rosales, María	6	1	1
13	Chacón Rosales, María	7	1	0
14	Chacón Rosales, María	2	1	1
15	Chacón Rosales, María	13	1	1
16	Chacón Rosales, María	0	1	0
17	Chacón Rosales, María	0	1	0
18	Chacón Rosales, María	0	1	0
19	Chacón Rosales, María	0	1	0
20	Chacón Rosales, María	0	1	0
21	Chacón Rosales, María	0	1	0
22	Chacón Rosales, María	0	1	0
23	Chacón Rosales, María	0	1	0
24	Chacón Rosales, María	0	1	0
25	Chacón Rosales, María	0	1	0
26	Chacón Rosales, María	0	1	0
27	Chacón Rosales, María	0	1	0
28	Chacón Rosales, María	0	1	0
29	Chacón Rosales, María	0	1	0
30	Chacón Rosales, María	0	1	0
31	Chacón Rosales, María	0	1	0
32	Chacón Rosales, María	0	1	0
33	Chacón Rosales, María	0	1	0

Lugar y fecha del informe: Chululmal I, 25 de junio de 2013  
 Firma maestro(a): Tomasa Guzmán Solís Vo.Bo. Director: [Firma]

INFORME MES DE JUNIO DE DIAGNÓSTICO DE LECTURA  
 PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE GUICHÉ  
 ESCUELA GUICHÉ No. 11010013 - Municipio GUICHÉ - Tercer Grado - 2013  
 Fecha de aplicación del diagnóstico de Rutina y comprensión de lectura: 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 de junio de 2013  
 Nombre del maestro(a) de grado: Tomasa Guzmán Solís

No. Orden	NOMBRE DE LOS NIÑOS (ALUMNOS)	Velocidad de Lectura (Lectura (cantidad de palabras) en un minuto por estudiante)	Tiempo (cantidad de minutos)	Comprensión de Lectura (Lectura (cantidad de palabras) en un minuto por estudiante)	Observaciones
1	JUAN FRANCISCO CAJEL ORDOÑEZ	25	1 MINUTO	13	
2	ANA BELLA TOC GUZMÁN	14	1 MINUTO	0	
3	WILLIAM ESTUARDO TOMÁS CALVA RUIZ	43	1 MINUTO	17	
4	JUAN TOMÁS GUZMÁN RODRÍGUEZ	59	1 MINUTO	15	
5	SILVIA EDUARDO RODRÍGUEZ MORALES	68	1 MINUTO	24	
6	EDGAR TOMÁS PÉREZ GONZÁLEZ	45	1 MINUTO	15	
7	FERNANDO JOSÉ GUZMÁN CALVA SUAB	75	1 MINUTO	26	
8	JUAN CARLOS BIRIBU ORDOÑEZ	0	1 MINUTO	0	
9	FELIX FERNANDO CALVA MORA	12	1 MINUTO	3	
10	OLGA TOMASA CAJEL PÉREZ	43	1 MINUTO	18	
11	GUILLERMO JAVIER ORDOÑEZ CHIMIL	10	1 MINUTO	2	
12	ANABELA VIVIANA PÉREZ MORALES	40	1 MINUTO	16	
13	MARCO TOMÁS CAJEL BONDALÉZ	29	1 MINUTO	13	
14	LEON SOFÍA MANUELA MESA JORGE	42	1 MINUTO	18	
15	OSCAR OSCAR VON	75	1 MINUTO	29	
16	ANABELA BEATRIZ CAJEL BEN	75	1 MINUTO	27	
17	EDITH ESTELER MORALES SALVADOR	40	1 MINUTO	15	
18	JOSÉ MANUEL CAJEL CAJEL	25	1 MINUTO	10	
19	MARGARITA SERA VIVIANA BALSALINO	40	1 MINUTO	14	
20	ALVIN ALCANTO GUZMÁN ORDOÑEZ	30	1 MINUTO	9	
21	JOSUANA JUAN DANIEL BONDALÉZ PACAJO	7	1 MINUTO	0	
22	WILBERDARDO MORALES MESA	10	1 MINUTO	1	
23	ESTER GUZMÁN SUF	0	1 MINUTO	0	
24	JOSÉ ANGELO GUZMÁN CULI HERR	20	1 MINUTO	5	
25	EDGAR TOMÁS MORALES CALVA	14	1 MINUTO	6	
26	SEBASTIÁN ESTIBAN JOSÉ CAJEL	5	1 MINUTO	1	
27	MARCO GUZMÁN SUAB	7	1 MINUTO	2	
28	EDITH TOMÁS GUZMÁN GUZMÁN	40	1 MINUTO	11	
29	BENITO TOMÁS MORALES PÉREZ	25	1 MINUTO	10	
30	CARLOS JOSÉ DRAVE VENTURA	10	1 MINUTO	1	
31	MIGUEL ANGELO DAVID GUZMÁN MORALES	12	1 MINUTO	3	
32	JOSFA MORALES RODRÍGUEZ	2	1 MINUTO	0	
33	TOMASA MARIOLY BIRIBU ORDOÑEZ	0	1 MINUTO	0	

Lugar y fecha del informe: CANTÓN CAMANIBAL 17 DE JUNIO DE 2013  
 Firma maestro(a): Tomasa Guzmán Solís Vo.Bo. Director: [Firma]



Modelaje de estrategias didácticas para la enseñanza de lectoescritura en Primer grado primaria realizado por el Acompañante Pedagógico Benito Calel, EORM Chululmal I. 23/04/2013