



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

---

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

Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades de  
liderazgo del director como estrategia de innovación.

Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de  
Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango.

Norma Elizabeth Aguilar Us

Asesora:

M.A. Aura Lissette Rodríguez Velásquez

Guatemala, octubre 2019





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

Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades de  
liderazgo del director como estrategia de innovación.  
Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de  
Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango.

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

Norma Elizabeth Aguilar Us

Previo a conferírsele el grado académico de:  
Maestro en Artes en la carrera de  
Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo

Guatemala, octubre de 2019

## **AUTORIDADES GENERALES**

MSc. Murphy Olympo Paiz Recinos	Rector Magnífico de la USAC
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo	Secretario General de la USAC
MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Secretaria Académica a.i. de la EFPEM

## **CONSEJO DIRECTIVO**

MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Secretaria Académica a.i. de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Representante de Profesores
M.A. José Enrique Cortez Sic	Representante de Profesores
Licda. Tania Elizabeth Zepeda Escobar	Representante de Profesionales Graduados
PEM Maynor Ernesto Elías Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

MSc. Wilfido Bosbelí Félix López	Presidente
M.A. Aura Lissette Rodríguez Velásquez	Secretario
M.A. José Manuel Coloch Xolop	Vocal

Guatemala, 24 de octubre de 2019

Dr.  
Miguel Ángel Chacón Arroyo  
Coordinador  
Unidad de Investigación  
EFPEM – USAC

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del director como estrategia de innovación, Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, correspondiente al estudiante Norma Elizabeth Aguilar Us carné 100022661 de la carrera Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración del trabajo precitado y en la revisión realizada al informe final, se evidencia que dicho trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que considero APROBADO el trabajo y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,

  
M.A. Aura Lissette Rodríguez Velásquez  
Colegiado 6479  
Asesora nombrada

C.c. Archivo



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

Escuela de Formación de Profesores  
de Enseñanza Media  
-EFPEM-

La infrascrita Secretaria Académica a.i. 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 **“Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del director como estrategia de innovación”** Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango. Presentado por el (la) estudiante **Norma Elizabeth Aguilar Us**, carné No. 100022661, 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 veinticuatro días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**M.Sc. Haydee Lucrecia Crispín López**  
Secretaria Académica a.i.  
EFPEM-USAC



Ref. SAOIT88-2019  
C.c.Archivo  
HLCL/mglc

**DEDICATORIA**

A DIOS	Por su amor y fidelidad en mi vida.
A MIS PADRES	Por su enseñanza y valores a seguir.
A MIS HIJOS	Por el apoyo y amor incondicional que fueron mi inspiración.
A MIS TIAS Y TIOS	Por su amor y apoyo en todo momento.
A LA EFPEM-USAC	Por permitirme formar como profesional en sus aulas.
A USAID/LEER Y APRENDER	Por el apoyo económico brindado a través de becas de estudio otorgadas a la presente cohorte de la Maestría en Liderazgo en Acompañamiento educativo.
AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Por propiciar espacios para el crecimiento profesional de sus colaboradores.
A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN	Por su apoyo y motivación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A las autoridades administrativas y educativas de la Escuela de Formación de profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala EFPEM-USAC, por compartir sus conocimientos y experiencias para formarme académica y profesionalmente.

Al proyecto USAID/LEER y aprender, por la oportunidad que nos brindaron a los colaboradores del Ministerio de Educación a crecer personal y profesionalmente en pro de la calidad educativa de Guatemala.

A las autoridades del ministerio de educación y dirección departamental de educación de Quetzaltenango por haberme concedió el tiempo y la oportunidad de prepararme profesionalmente.

A los directores de las Escuelas E.O.R.M. Cantón Choquí, E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.U.M. Manuel Estrada Monzón del municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, por su apoyo durante el desarrollo del acompañamiento educativo y su compromiso asumido para trabajar por la calidad educativa en la escuela.

## RESUMEN

La Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo ha propiciado conocimientos básicos orientada a accionar de manera estratégica para mejoras en procesos educativos, teniendo como punto de referencia surge el proyecto “Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del director como estrategia de innovación”, con el objeto contribuir a mejorar la calidad educativa en los centros educativos del municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango.

Las comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del director como estrategia innovadora, es la estrategia adecuada para el director de la escuela asuma el rol de líder educativo y deje de ser el administrador, fortalezca sus habilidades de liderazgo e involucrarse más en los aspectos pedagógicos de la escuela, propiciando la posibilidad de intercambiar experiencias, conocimientos y actualización de los participantes, además que ser una forma innovadora de brindar acompañamiento educativo a los docentes.

Por lo que al director debe de identificarse como el líder responsable de conducir a su equipo trabajo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo, y las comunidades de aprendizaje es el espacio adecuado donde el director puede ejercer dicho liderazgo e influir en procesos de enseñanza-aprendizaje de la escuela; por lo que el liderazgo de director impacta en el desempeño de los docentes y estos en los aprendizajes de los estudiantes lo que es referente a la calidad de proceso educativo en la escuela.

## **ABSTRACT**

The Master in Leadership in Educational Accompaniment has provided basic knowledge oriented to action in a strategic way for improvements in educational processes, having as reference the project "Learning communities for the development of leadership skills of the principal as a strategy of innovation ", In order to contribute to improving the quality of education in the educational centers of the municipality of Quetzaltenango, Department of Quetzaltenango.

Learning communities for strengthening the principal's leadership skills as an innovative strategy, is the right strategy for the school principal to assume the role of educational leader and stop being the administrator, strengthen his leadership skills and become more involved in the pedagogical aspects of the school, promoting the possibility of exchanging experiences, knowledge and updating of the participants, as well as being an innovative way to provide educational support to teachers.

So the principal must identify the leader responsible for leading his team towards goals and objectives that can improve student learning, provide direction and influence his team, and learning communities is the appropriate space where the principal can perform such leadership and influence the teaching-learning processes of the school; So the principal's leadership impacts the performance of the teachers and these in the students' learning, which is related to the quality of the educational process in the school.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1. Nombre de los planes de acción: .....	3
1.3. Cobertura:.....	3
1.4. Área:.....	4
1.5. Sector:.....	4
1.6. Período de ejecución.....	4
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>4. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>9</b>
4.1. Diagnóstico:.....	9
4.2. El plan de acción: .....	11
<b>5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
5.1. El liderazgo.....	14
5.3. Coaching. ....	21
5.4. Calidad educativa.....	22
5.5. Relaciones interpersonales. ....	24
5.6. Comunidad de Aprendizaje .....	25
5.7. Acompañamiento educativo .....	27
5.8. El proceso C.O.C. ....	28
<b>6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>

7.1.	Análisis y discusión del Plan de Acción IN-1 .....	36
7.2.	Análisis y discusión del Plan de Acción IN-1 .....	39
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>9.</b>	<b>PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>44</b>
9.1.	Nombre del plan de sostenibilidad: .....	44
9.2.	Antecedentes: .....	44
9.3.	Justificación:.....	46
9.4.	Objetivos:.....	47
9.5.	Logros esperados: .....	47
9.6.	Metodología: .....	48
9.7.	Cronograma: .....	49
9.8.	Recursos necesarios: .....	50
9.9.	Evaluación:.....	50
<b>10.</b>	<b>EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO .....</b>	<b>51</b>
<b>11.</b>	<b>MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA .....</b>	<b>55</b>
<b>12.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>13.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el informe del proceso de Investigación Acción como parte del proceso de formación de la maestría de Liderazgo en Acompañamiento educativo, el cual consistió en el desarrollo de actividades de acompañamiento, liderazgo y Coaching en cuatro centros educativos del sector público del municipio de Quetzaltenango con características específicas como deserción, repitencia y fracaso estudiantil, indicadores determinados por el Ministerio de Educación.

El proceso inicio con la selección de cuatros centros educativos los cuales fueron elegidos por la características del bajo rendimiento escolar y alto nivel de fracaso estudiantil, los centros educativos que se constituirían como laboratorios de análisis, aplicando un proceso de investigación diagnostica para luego establecer un plan de acción, determinando los factores que afecta la calidad educativa en las escuelas, así mismo establecer de manera estrategia las acción para mejorar la situación actual, proceso que fue fundamental para la elaboración del informe y el aprendizaje alcanzado como estudiante de la maestría.

La Investigación fue desarrollado durante el periodo del 18 de junio al 6 de agosto de 2019 en los centros educativos: E.O.R.M. Barrio Garibaldi, E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, E.O.R.M. Cantón Choquí y E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango. Su objetivo era determinar el nivel de liderazgo de los directores como el factor importante para la eficacia en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas dentro de los centros educativos.

Se aplicó un diagnóstico, utilizando encuestas y entrevistas personales dirigido a docentes y directores de las cuatro escuelas acompañadas, donde determinó: el

bajo nivel de liderazgo del director como el factor que afecta la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas; la falta de involucramiento del director en temas pedagógicos de la escuela, específicamente en el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes y del buen desempeño de los docentes en relación a la aplicación de estrategias innovadoras de enseñanza, factores que son considerados importantes para el logro de la calidad educativa en la escuela.

El análisis de los resultados determinó la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo del director para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas, asumiendo como líder educativo el compromiso de trabajar en busca de las metas educativas de la escuela, las cuales van encaminadas al éxito escolar de los estudiantes a través de procesos pertinentes y de calidad, dejando de esta manera el rol de administrador o gestor.

En conclusión, se elaboró junto a los directores un plan de acción para mejorar la situación actual de las escuelas, definiéndola como la herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas específicas que buscan mejoras acciones del director; las estrategias establecidas fueron: 1. Capacitación para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y 2. Implementación de las comunidades de aprendizaje como un espacio para poner en práctica las habilidades de liderazgo.

El presente informe está estructurado de la siguiente manera: Identificación de proceso, estrategias implementadas, centros educativos acompañados, metodología, periodo de ejecución entre otros; Objetivos del proceso; Justificación; Marco Metodológico; Fundamentos teóricos; Presentación de resultados; Análisis y discusión de resultados; Conclusiones; Plan de sensibilidad; Experiencia éxitos de liderazgo en el acompañamiento; Referencias bibliográficas; y Anexos como evidencias del trabajo de campo realizado en los centros educativos.

## 1. IDENTIFICACIÓN

### 1.1. Nombre de los planes de acción:

IN-1. Fortalecimiento de habilidades de liderazgo en los directores para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en el centro Educativo.

IN-2. Implementación de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos como un espacio para poner en práctica las habilidades de liderazgo del director e involucramiento en los aspectos pedagógicos en busca de la calidad educativa.

### 1.2. Eje temático:

Acompañamiento educativo a directores de establecimientos educativo.

### 1.3. Cobertura:

E.O.R.M. Cantón Choquí, Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, Sector Oficial, 1 Director sin grado, 20 docentes, Área Rural.

E.O.R.M. Cantón Choquí Sector 5 y 6, Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, Sector Oficial, 1 director, 9 directores, Área Urbana.

E.O.R.M. Cantón Garibaldi, Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, Sector Oficial, 1 Director sin grado, 03 docentes del nivel Preprimaria y 10 Docentes del nivel primario, Área Rural.

E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón, Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, Sector Oficial, 1 director, 4 docentes de preprimaria y 15 docentes de primaria, Área Urbana.

1.4. **Área:**

Área Rural y Urbana del municipio de Quetzaltenango.

1.5. **Sector:**

Sector Oficial

1.6. **Período de ejecución:**

Periodo comprendido del 18 junio al 6 de agosto 2019.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Implementar las comunidades de aprendizaje en los centros educativos con el propósito de fortalecer las habilidades de liderazgo del director y lograr la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas enfocadas en la calidad educativa de la escuela.

### **2.2. Objetivos específicos**

- a. Conformar comunidades de aprendizaje en las escuelas acompañadas, integrada por docentes y lideradas por el director.
- b. Desarrollar las habilidades idóneas de liderazgo en el director, para que asuma el rol de líder educativo orientado en la búsqueda de la calidad educativa en todas las áreas de la escuela.
- c. Involucrar al director y equipo de trabajo a innovar las estrategias y herramientas pedagógicas que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo en los centros educativos es indispensable para obtener un ambiente de trabajo, el cumplimiento de metas y objetivos, el buen desempeño de funciones administrativas y pedagógicas tanto del director como de los docentes de las escuelas; Por lo que el director debe ser fundamentalmente competente para realizar las gestiones administrativa y pedagógicas de la escuela; capaz de recompensar el buen desempeño de sus docentes y tener una verdadera representatividad ante sus superiores e influir en cada uno de ellos; así mismo lograr de la administración los objetivos establecidos, lo cual puede lograrse únicamente a través de un efectivo liderazgo por parte del director, como líder íntegro y capaz de lograr la calidad educativa en la escuela .

En los centros educativos acompañados durante el proceso de investigación acción, se evidencio la errónea imagen del directo, identificándolo como el administrador o gestor de la escuela; También en el diagnostico se estableció la falta de comunicación y deterioro de las relaciones humanas entre docentes y directores, estableciendo que el factor principal era la falta de liderazgo de los directores y del poco involucramiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes; los directores indicaron que dicha situación era debido a que la mayor parte del trabajo directivo correspondía a atender los aspectos administrativos de la escuela y en mínima parte los de aspectos pedagógicos dejándolo bajo la responsabilidad de los docentes.

No esta demás indicar que entre los resultados también se estableció que entre las debilidades de liderazgo de director estaban la dificultad de tomar

asertivamente decisiones y sobre todo de actuar de manera estratégicas para solucionar una situación, la falta del trabajo en equipo que afecta la eficiencia e innovación del desempeño docente que impacta negativamente en proceso de enseñanza aplicado a los estudiantes.

Se estableció la necesidad de fortalecer a través de capacitaciones las habilidades de liderazgo del director para que asuma el rol de líder educativo, para que tenga la capacidad de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes; que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo; el director debería ser capaz de: Conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común.

También es necesario generar un espacio adecuado para que el director ponga en práctica dichas habilidades, donde obtenga la información efectiva sobre situaciones relevantes para la escuela, facilitando la tomar decisiones y accionar de manera estrategia ante un problema o situación. Por lo que se consideró importante implementar comunidades de aprendizaje en las escuelas acompañadas, con el propósito de brindar al director el espacio adecuado para desempeñarse como líder educativo e involucrarse activamente en aspectos pedagógicos promoviendo la innovación de estrategias educativas que faciliten y mejoren el aprendizaje de los estudiantes, y a la vez promueva la formación y autoformación de los docentes.

Los beneficiados del proceso serían los estudiantes, debido a que todas las acciones de director y docentes irían enfocados a lograr el éxito escolar de sus estudiantes, director y docentes comprometidos con brindar a la población estudiantil procesos enseñanza- aprendizaje innovadores, oportunos, pertinentes y de calidad; lo cual se lograría a través del intercambio de conocimientos y experiencias de los docentes y el trabajo en equipo, factores que dependerán de las habilidades de liderazgo del director para dirigir a la escuela en busca de las metas y objetivos institucionales.

Por lo que el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del director e implementación de las comunidades de aprendizaje fueron temas importantes que generaron el proceso de acompañamiento educativo que se realizó en las escuelas: E.O.R.M. Cantón Choquí, E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, E.O.R.M. Cantón Garibaldi y E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón del Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, con el objeto de conocer la situación actual de las escuelas y accionar para mejorarla; Los resultados obtenidos establecieron la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo del director para mejorar su desempeño y así mismo su intervención e involucramiento en el proceso de enseñanza – aprendizaje, aspectos importantes para lograr la calidad educativa en la escuela.

Los aportes alcanzados en el proceso de acompañamiento educativo a los directores fueron:

- Fortalecer las habilidades de liderazgo necesarios en los directores para dirigir con eficiencia el centro educativo.
- Promover el trabajo en equipo y un ambiente laboral adecuado.
- Promover el espacio idóneo donde el director ponga en práctica sus habilidades de liderazgo.
- Vincular el trabajo del director con el proceso de enseñanza desarrollado en la escuela.
- Promueva la participación activa y el trabajo en equipo entre los docentes.
- Valoración de los conocimientos, experiencia y trabajo de cada docente y director
- Innovación y mejoramiento de los procesos educativos.

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Diagnóstico:**

Se aplicó una investigación diagnóstica en los centros educativos con el propósito de conocer la situación actual de cada uno, brindando un acompañamiento educativo específicamente a los directores con el propósito de mejorar su desempeño como líderes educativos y la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas a favor de la calidad educativa en la escuela. En el proceso participaron los estudiantes, docentes y directores de los centros educativos quienes fueron claves para la recopilación de la información sobre los factores que afectan el logro de los objetivos y metas institucionales.

Las escuelas en donde se realizó el diagnóstico son E.O.R.M. Cantón Choquí, E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, E.O.R. M Cantón Garibaldi y EOUM Antonia Estrada Monzón del Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango. Los instrumentos de investigación utilizados fueron la encuesta dirigida a los docentes de las escuelas acompañadas para determinar el nivel de liderazgo del director, así mismo se realizó entrevista dirigida a los directores con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades ante el desarrollo de las gestiones realizadas en las escuelas.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron: Que el nivel de liderazgo del director es aproximadamente un 70%, los docentes indicaron que los directores necesitan fortalecer algunas habilidades como la comunicación, trabajo en equipo, motivación a los docentes y resolución de conflictos, entre otros. Así mismo, indicaron que el 75% de las gestiones que realiza el director son de

aspectos administrativos y solo en un 25% son gestiones pedagógicas; también manifiestan la necesidad de que el director intervenga, conozca y participe en forma directa en el proceso de aprendizaje – enseñanza de los estudiantes, que conozca e intervenga en el análisis de avances o problemas que el docente tiene dentro del aula, que motivando y oriente el trabajo docente.

La entrevista aplicada a los directores de los centros educativos dio como resultados que la mayoría de las gestiones realizadas son de tipo administrativo debido a los requerimientos de las autoridades educativas, por lo que no cuenta con el suficiente tiempo para visitar las aulas, evaluar el desempeño del docente y apoyar al docente en su quehacer, dejando a los docentes solos en el desarrollo del proceso educativo o delega las responsabilidades a las comisión formada por los mismo docente. Así mismo los directores indican que el 60% de las debilidades en su gestión se debe a que hace falta la participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza de sus estudiantes, mientras que una de las fortalezas en los docentes conocimiento y comprometidos de los docentes en su quehacer docente.

Con base a los resultados en la investigación diagnóstica, se reflexionó sobre la importancia que tiene que el director asuma rol de líder educativo, con las capacidades de dirigir, orientar, coordinar y planificar acciones estratégicas a favor de la calidad educativa. Por lo que se priorizó dos estratégicamente la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo del director para mejorar su desempeño y promover los espacios adecuados para poner en práctica dichas habilidades e involucrar activamente al director en aspectos pedagógicos a través de la implementación de las comunidades de aprendizaje.

A través de un plan de acción se priorizó los problemas establecieron dos estrategias denominadas: IN-1. Fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el director para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en el centro Educativo. Y IN-2. Implementación de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos como un espacio

para poner en práctica las habilidades de liderazgo del director e involucramiento en los aspectos pedagógicos en busca de la calidad educativa.

#### **4.2. El plan de acción:**

Se analizó los resultados obtenidos en el diagnóstico, por lo que se priorizó los problemas detectados en las escuelas acompañadas, lo que fue establecido de la siguiente manera: en la E.O.R.M, Barrio Garibaldi y E.O.U.M. se determinó que era necesario de fortalecer las habilidades de liderazgo del director para lograr la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas, debido a la debilidad en la toma de decisiones, falta de comunicación y trabajo de equipo del director en la escuela. En el caso de la E.O.R.M. Cantón Choquí y E.O.R.M. Sector 5 y6 Parracana se estableció que existía el poco involucramiento del director en el proceso educativo desarrollado en cada escuela, esto debido a que la mayor parte del trabajo que realiza el director es de aspecto administrativo, factor que influye en la motivación del trabajo docente.

Los resultados del diagnóstico fueron presentados a cada director de los centros educativos, con el propósito de sensibilizarlos y comprometerlos a actuar para mejorar la situación de la escuela, retomando el rol como líder educativo que busca la calidad educativa en todas las áreas de la escuela; con el debido acompañamiento educativo se estableció un plan de accione con dos estrategias para elevar el nivel de liderazgo del director, factor que se establece necesario para alcanzar la efectividad de las gestiones realizadas en las escuelas.

Por lo que se elaboró para cada problema un plan de acción estableciendo dos estrategias. La primera estrategia “Fortalecimiento de habilidades de liderazgo en los directora para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en el centro Educativo”, fue aplicada con los directores de las escuelas E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón del ministerio de Quetzaltenango y la segunda estratégica “Implementación de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos como un espacio para poner en práctica las habilidades de liderazgo del director e involucramiento en los aspectos pedagógicos en busca de la calidad

educativa.” desarrollado con los directores de la escuelas E.O.R.M. Cantón Choquí y E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, del municipio de Quetzaltenango, estrategias que fueron aprobadas y desarrolladas a través de un plan de acción por parte del acompañante educativo y directores de los centros educativo.

<b>Escuela:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escuela Oficial Rural Mixta Barrio Garibaldi, municipio de Quetzaltenango.</li> <li>Escuela Oficial Urbana Mixta Antonia Estrada Monzón Zona 1, municipio de Quetzaltenango.</li> </ul>		<b>Código del plan:</b> IN-1/IN-2 IN-1		
<b>META:</b> Lograr que los dos directores de centros educativos acompañado, alcancen desarrollar en un 80% de las habilidades de liderazgo y lograr con ello la eficiencia en las gestiones administrativa y pedagógicas realizadas a favor de los centro educativo, el cual se considera lograr en el trascurso de los meses de junio y julio del 2019.				
<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el nivel de liderazgo del director</li> <li>Determinar las habilidades de liderazgo necesarios para dirigir un centro educativo.</li> <li>Fortalecer en el director las competencias de gestión administrativos y técnicos</li> <li>Promover el trabajo en equipo y un ambiente laborar adecuado.</li> </ul>				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/ colaboraciones
1.1. Pre test	Diagnóstico de la situación actual de los centros educativos.	Acompañante Educativo	3 al 7 y 10 al 14 de junio	Encuesta
1.2. Socialización de resultados.	Sensibilización y compromiso de los directores.		17 al 21 de junio	Plan de acción
1.3. Socialización de Plan elaborado	Plan de acción del centro educativo.		2 al 6 y 8 al 13 de julio	Informes
1.4 Capacitación: Habilidades de liderazgo para el buen desempeño directivo y eficiencia en las gestiones.	Directores con un nivel de liderazgo adecuado que influye positivamente en las gestiones de aspecto administrativa y técnica.	Acompañante Educativo	15 al 20 de julio	Coaching Habilidades de liderazgo. Modelaje
1.5. Post test	Diagnóstico de logros alcanzados.	Acompañante Educativo.	22 al 26 de julio	Encuesta
1.6. Socialización de resultados	Compromiso de los directores a trabajar para las mejores continuas.		29 al 31 de julio.	Informe

--	--	--	--	--

<b>Escuelas:</b>				<b>Código del plan:</b> IN-1/IN-2 IN-2
d. Escuela Oficial Rural Mixta Cantón Choquí, Municipio de Quetzaltenango.				
e. Escuela Oficial Rural Mixta Sector 5 y 6 “Parracana”, municipio de Quetzaltenango Municipio: Quetzaltenango.				
<b>META:</b> Implementar la comunidad de aprendizaje en los dos centros educativos acompañados, como estrategia para elevar a un 80% el nivel de líder del director y lograr la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje a un 20%, durante los meses de junio y julio de 2019.				
<b>Oportunidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio donde el director pone en práctica sus habilidades de liderazgo.</li> <li>• Participación activamente del director en el desarrollo del proceso educativo de la escuela.</li> <li>• Promueva la participación activa y el trabajo en equipo entre los docentes.</li> <li>• Valoración de los conocimientos, experiencia y trabajo de cada docente y director</li> <li>• Innovación y mejoramiento de los procesos educativos.</li> <li>• Mejorar niveles de comunicación</li> <li>• Comprometer al director, docentes y comunidad educativa velar por la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>				
<b>Acción o tarea</b>	<b>Producto/ Medida de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período de ejecución</b>	<b>Insumos/ colaboraciones</b>
1.1. Pre test	Diagnóstico de la situación actual de los centros educativos.	Acompañante Educativo	3 al 7 y 10 al 14 de junio	Encuesta
1.2. Socialización de resultados.	Sensibilización y compromiso de los directores.		17 al 21 de junio	Plan de acción
1.3. Socialización de Plan elaborado	Plan de acción del centro educativo.		2 al 6 y 8 al 13 de julio	Informes
2. Capacitación: Estrategia “Comunidades de Aprendizaje” para fortalecer habilidades de liderazgo y lograr la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Implementación de comunidades de aprendizaje coordinado por el Director de cada centro educativo  Directores asumiendo el rol de líderes de centro educativo.	Acompañante Educativo	15 al 20 de julio	Comunidades de aprendizaje de la escuela. Plan de mejora continua. Estudios de casos Resolución de conflictos.
1.1. Post test	Diagnóstico de logros alcanzados.	Acompañante Educativo	22 al 26 de julio	Encuesta
1.2. Socialización	Compromiso de los			Informe

de resultados	directores a trabajar para las mejores continuas.		29 al 31 de julio.	
---------------	---	--	--------------------	--

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 5.1. El liderazgo

En el mundo globalizado en el cual vivimos el presente Siglo XXI; se evidencian grandes cambios vertiginosos en lo político, económico y cultural, así como el mercado tecnológico y las comunicaciones, que la llaman la “era del conocimiento”; en donde se promueve el cambio y la reingeniería de las organizaciones tradicionales para convertirse en organizaciones innovadoras y a la vanguardia de la ciencia y tecnología; en la cual el conocimiento es imprescindible para tener éxito en la metamorfosis de toda organización y especialmente en el sector educativo. (Muñoz Aliaga, 2017)

Por ello el liderazgo es la capacidad de motivar, inspirar y coordinar a un equipo de personas para que funcione como un reloj suizo. Las habilidades de liderazgo marcan la diferencia en el logro de objetivos de la organización, por lo que el director de un centro educativo es considerado como el líder capaz de crear y gestionar equipos colaborativos altamente efectivos.

#### 5.1.1. Habilidades de liderazgo.

Las habilidades de liderazgo son cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso, estas habilidades son:

- Saber delegar: Para algunos delegar es un sinónimo de perder el control sobre alguna situación o un proceso. Si al proceso de delegación lo acompañamos con un sistema de informe de tareas y objetivos, la

sensación de pérdida de control desaparecerá y el director estará al tanto de todos los progresos en los procesos.

- Capacidad de coordinación y colaboración: La coordinación y colaboración ayudan a que los esfuerzos se alineen en la dirección correcta, a que se innove más, se identifiquen los problemas más rápidamente y a que se encuentren las mejores soluciones.
- Planificación estratégica: La planificación estratégica está compuesta por diversas habilidades como la intuición, la creatividad y por supuesto la estrategia. Si el director está inmerso en su día a día en tareas puramente ejecutivas es posible que pierda la visión general por lo que es importante que desarrollar esta planificación.
- Habilidad comunicativa: Sin una buena capacidad comunicativa sería difícil desarrollar el resto de habilidades, los grandes líderes siempre se han diferenciado por prestar atención, ser conciso o tener un buen control sobre el lenguaje no verbal, entre otras habilidades.
- Empatía: La capacidad de poder ponerse en el lugar de otras personas. Un buen líder debe ser siempre una persona empática, para lograr modular y adaptar su discurso dependiendo de la persona o personas con las que se está comunicando.
- Motivación e Inspiración: Un equipo motivado no sólo es un equipo que trabaja a un rendimiento superior, sino que también es más feliz y ayuda a atraer y retener al mejor talento. Uno de los objetivos de un buen líder es motivar a su equipo y suponer una inspiración lo suficientemente importante como para que el resto de miembros siga.
- Valor: Es una de las habilidades que diferencia a un gestor de un líder, demuestra valor cuando toma decisiones difíciles, cuando asume las responsabilidades de sus errores y los de su equipo o cuando tiene que salir de su zona de confort para realizar tareas que están más allá de su deber.

- Compromiso: Se manifiesta de muchas maneras, por ejemplo: el compromiso con la institución para no abandonar en las buenas ni en las malas o hacia el equipo para liderarlo eficazmente, entre otros.
- Resolución de problemas: El director también debe ser una persona resolutiva. Una persona con recursos y conocimientos para desatascar y resolver problemas.
- Resiliencia: es precisamente la capacidad de las personas para sobreponerse a situaciones adversas y recuperarse rápidamente de ellas. Un buen líder no puede permitir que los problemas y adversidades le impidan trabajar; ante situaciones difíciles tiene que sobreponerse rápido y continuar trabajando.

## **5.2. Liderazgo educativo.**

El liderazgo educativo son las habilidades que tiene una persona que desarrollan una visión para sus escuelas y, a través de un proceso de influencia y trabajo en equipo, logran el objetivo deseado, articulando y compartiendo esta visión en cada oportunidad que tienen.

El liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director o directora del centro educativo.

### **5.2.1. Beneficios del liderazgo educativo.**

Ser líder es algo que nos conviene a todos, en tanto se aprenda de la manera adecuada. Los estilos que enfoca el liderazgo educativo, nos demuestran que puede ser una medida muy efectiva y especial para formar a personas que hagan grandes avances en muchos ámbitos. Dentro de las ventajas que esto puede ofrecer, tanto dentro como fuera de las aulas, se encuentran las siguientes:

- a. Concientiza acerca de propósitos que son justos. Un líder bien educado sabrá mantenerse en pie y que es lo que tiene que hacer para lograr que

el ambiente que lo rodea sea más justo. Puede lograrlo enfocándose en problemas sociales que necesiten ser cambiados, o bien, mejoras que busquen beneficiar a los demás.

- b. Busca como involucrar a padres y tutores en la educación de sus hijos. Hoy en día, se ha repetido que la educación no es algo que se limite a las escuelas, sino que se debe dar en conjunto con lo que se aprende en el hogar. Un padre que se preocupa porque sus hijos sean bien educados, sabe que esa responsabilidad no se queda tan solo en los salones de clase.
- c. Aprueba las innovaciones en el sistema educativo. No se detiene en los esquemas de toda la vida, buscando siempre métodos innovadores.
- d. No deja de lado los valores que son importantes. Tales como la responsabilidad, la solidaridad y el respeto, para ser un buen líder tiene que tener presente esto.
- e. Enseña sobre la importancia que tiene el trabajo en equipo. Aprender a colaborar con los demás. Esto es de gran utilidad para transformar comunidades enteras o lograr emprendimientos relevantes.
- f. Ayuda a afrontar mejor los cambios. La naturaleza del mundo es cambiante pero no siempre somos capaces de entenderlo. Es por eso que el liderazgo educativo, también propone preparar a quienes están en escuelas e instituciones, para que sea capaces de adaptarse mejor a ella.

El liderazgo educativo puede ser muy oportuno y sobre todo cuando es enseñado desde temprana edad. Hoy en día, muchos centros educativos se han preocupado por incorporar todos los puntos anteriores y adaptar formas de liderazgo que le permitan a sus alumnos transformarse en mejores personas, con más posibilidades de lograr sus metas y sobretodo, que puedan alcanzar objetivos de provecho el día de mañana, que cambien la vida de las personas.

#### 5.2.2. El director como líder educativo.

Un director es líder capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, proporciona dirección y

ejerce influencia en su equipo; en conclusión, ser líder pedagógico es ser un director capaz de: Conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común, apoyando a los docentes en su quehacer dentro del aula, evaluando y promoviendo la innovación de las prácticas educativas (Muñoz, 2012).

El líder educativo ejercido por el director de escuela, debe tener como objetivo una organización con una dirección clara, viable y asertiva, creando una visión, a través de estrategias para concretar dicha visión, en todo este devenir de adaptaciones y desarrollo de estrategias se debe motivar a todos los agentes educativos a superar las dificultades que se encuentre en el camino para así alcanzar la meta propuesta, que es el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes. En concordancia a lo mencionado, la Dra. Pino Guzmán afirma: El líder educacional es "... esencialmente un pedagogo que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, siendo su interés profesional mejorar la educación."

El liderazgo del director (Rutas del Aprendizaje-MINEDU 2013); incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

### 5.2.3. Competencias debe tener el Director para ser considerado Líder

Como hemos podido inferir, el liderazgo del Director es uno de los elementos esenciales en toda organización educativa para brindar una educación de calidad, por lo que es necesario que tenga las siguientes competencias:

- ✓ Ser ejemplo, tener una moral, ética digna de un maestro y ser reconocido por toda la comunidad educativa, inspirando respeto.
- ✓ Ser capaz de mover o motivar a sus administrados, tener seguidores comprometidos voluntariamente y toman parte con la acción y ejecutan trabajos con un objetivo bueno y común.

- ✓ Capacidad para contribuir en mejorar las relaciones interpersonales con una inteligencia emocional en la interacción Director-Maestro-Estudiantes-Padres de Familia.
- ✓ Capacidad de Mejorar el Clima Institucional.
- ✓ Ser un buen estratega y tener un pensamiento divergente.
- ✓ Propiciar una comunicación horizontal, fluida y asertiva.
- ✓ Ser Creativo, innovador y visionario.
- ✓ Capacidad de escucha y del trabajo en equipo, delegando funciones para un fin institucional.

El liderazgo no viene impuesto, el liderazgo es algo que se gana de una manera u otra. Por muy gerente, dueño, jefe o director que sea de una organización no significa que vaya a convertirme en líder, muchos de ellos ya lo quisieran y jamás lo consiguen. La cuestión radica en que la mayoría no saben ser líderes ni que significa. Cuando líder y director coinciden tienen la función y la capacidad de influir en sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común. (Canales, 2008)

#### 5.2.4. Importancia del rol del director en la escuela.

Los centros educativos del nivel primario del sector público de la ciudad de Quetzaltenango, están dirigidos por directores que son los representantes del Ministerio de Educación de Guatemala; considerados como personas de confianza de este y de la supervisión educativa local, para ejercer un enlace entre los docentes; entre sus funciones están las de aspectos técnico-pedagógico necesarios para mantener una relación laboral con docentes, alumnos y padres de familia para que todos cumplan con excelencia cada responsabilidad que se delega.

La función del director posee una estrecha relación con la actualización del docente, por lo que es el encargado y responsable de promover, programar y

planificar actividades de capacitación para su personal, como también es responsabilidad de los profesores participar a todo evento organizado. Por lo tanto, debe contar con funciones y obligaciones por realizar para el buen funcionamiento del plantel y por eso definiciones.com destaca los siguientes aspectos (Garcia Garcia, 2015):

- ✓ Planificar, coordinar y controlar las actividades académicas como las administrativas.
- ✓ Evaluar la labor que desarrollan los docentes que conforman la plantilla.
- ✓ Velar por la calidad del proceso educativo de la escuela.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas establecidas, ya sea por los educadores como por los alumnos y el resto de personas que integran la comunidad educativa.
- ✓ Ser el gestor y evaluador de los distintos programas de actividades complementarias, especiales, culturales, deportivas que se desarrollen en el marco del centro.
- ✓ Organizar y aprobar los horarios de las diversas actividades, así como de todos los grupos escolares y, por tanto, de los profesores.
- ✓ Gestionar y responder ante el Ministerio de Educación de todo lo que tenga que ver con el centro.
- ✓ Generar espacios de convivencia y de trabajo en equipo, en busca de mejorar el que hacer docente, valorando sus conocimientos y experiencias “Comunidad de Aprendizaje”.

Marconi (2012) señala, que el director tiene a su cargo la orientación de una institución educativa, con la finalidad de coordinar con su personal el logro efectivo de un objetivo establecido; por lo que es la máxima autoridad en lo que a gestión y dirección administrativa respecta, en cuanto a la toma de una decisión.

Así mismo, Touriñán (2013) indica que la función técnico-pedagógica consiste en un conjunto de acciones que debe desempeñar el director, con el objetivo de complementar sus actividades específicas de acuerdo a sus habilidades y

propósitos propuestos, pero se fundamentará en base a lo que la Ley de Educación Nacional de Guatemala designe. Por lo que el director del centro educativo es considerado como el líder pedagógico que desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes y sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos.

### **5.3. Coaching.**

El coaching es una metodología que permite a la persona lograr un desarrollo personal y profesional optimizando su potencial haciendo que alcance sus metas, transformando la forma de pensar y actuar. Así mismo es considerada como una herramienta que motiva, compromete y responsabiliza a la persona a buscar la mejora continua en lo que hace. (USAID Reforma Educativa en el aula, 2013)

El coaching en la educación no solo se basa en brindar instrucciones directivas a los docentes o directores, sino que ayuda a sensibilizarlos para que actúen y creen las condiciones adecuadas para aprender y crecer en busca de objetivos específicos.

Los aportes que brinda el coaching en el aula es de transformar la metodología de enseñar de forma directiva a la forma participativa e interactiva donde el estudiante aprenda y crece conociendo para que y como utilizar los conocimientos aprendidos en su vida a través de una metodología experimental, en la que tanto el profesor como los estudiantes buscan soluciones propiciando el análisis y reflexión, dándole significado al aprendizaje.

Con el coaching se rompen barreras de creencias que limitan a las personas a mejorar su situación, su forma de pensar y actuar. Esto debido a que se centra en el diálogo entre actores que permite desarrollar habilidades específicas de liderazgo. Es una estrategia que brinda la oportunidad a los docentes y directores de conocer sus debilidades para poder modificarlas, crear entornos educativos y estrategias en el aula más experienciales y enriquecedoras para los

estudiantes o para los mismos docentes, haciendo que el trabajo del docente o director sea más productivo.

#### **5.4. Calidad educativa**

La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad. filosofía pedagogía cultura sociedad economía.

##### 5.4.1. Características de un sistema educativo de calidad. (Crosbi, 2004)

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular, facilitar el desarrollo, el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Es necesario reconocer que la escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que

maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (Mortimore, 2008, p. 2).

¿Qué factores inciden en un aprendizaje efectivo?

Los estudios de escuelas efectivas parten de la premisa de una operación básica y de una infraestructura mínima que muchas veces se encuentran ausentes en escuelas de países en vías de desarrollo. Sin embargo, las generalidades de las investigaciones realizadas en dichos países identifican tres factores que influyen reiteradamente en la calidad de las escuelas: la disponibilidad de recursos didácticos básicos, tales como los textos escolares; la calidad de los maestros y liderazgo del director, que incluye su formación, conocimiento, experiencia y desempeño; el tiempo efectivo de aprendizaje y las expectativas de los estudiantes.

Por lo tanto, el director es pieza clave dentro del aprendizaje de los estudiantes y docentes. De todas las responsabilidades de un director, la vinculada con los resultados de aprendizaje es la más importante, sin embargo, los padres de familia y la opinión pública lo percibe como un director- tramitador, centrado en temas administrativos. El éxito en el aprendizaje se relaciona, directamente, con el éxito de la gestión del director. Es por ello que no basta ser un buen profesor de aula para dirigir, se requieren una serie de competencias en cuanto a la gestión pedagógica del director. (Montero, 2006)

Para que se cumplan las metas de aprendizaje depende de la capacidad del director para definir objetivos, trazar estrategias, diseñar procesos de evaluación y, sobre todo, de motivar a los docentes. Un buen director identifica cuáles son los grados y áreas del conocimiento más críticos con el fin de focalizar las experiencias de aprendizaje hacia el logro de los objetivos, organiza ambientes de aprendizaje de acuerdo con las características de los estudiantes y crea espacios para la interacción, información, producción y exhibición. Además, propone y define con el equipo docente las mejores estrategias pedagógicas y

materiales didácticos para que los estudiantes apliquen los conocimientos y habilidades adquiridas.

Facilita las condiciones para el desarrollo de habilidades y competencias valiosas para toda la vida y promueve la formación en valores, junto con la plana docente. Asimismo, plantea estrategias y contenidos educativos para que los estudiantes aprendan a problematizar situaciones de la vida diaria desde sus propias perspectivas, contribuyendo con ello a la construcción de ciudadanía. Así mismo propicia un clima escolar favorable al aprendizaje y crea espacios, más allá del salón de clases, que contribuyan al desarrollo humano integral de los estudiantes.

### **5.5. Relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales son los vínculos o lazos entre las personas integrantes de una comunidad, organización o grupo social. Son factores indispensables para el desarrollo integral del ser humano, y en especial de las habilidades sociales-laborales. Están basadas en los sentimientos y emociones, «Amor y Amistad» en afinidades como el estudio o el deporte; en el trabajo y por cualquier actividad social en general.

Cuando no existen buenas relaciones interpersonales, se pierde la confianza en sí mismo y en los demás, se generan conflictos y conductas negativas como el rechazo y la discriminación, se pierde la tolerancia, respeto y comprensión por los demás, afectando la convivencia y trabajo en equipo, también afecta emocional, psicológica y físicamente provocando enfermedades.

(Chiavenato, Idalberto, 2000, pág. 320), afirma; "... las relaciones humanas dan origen a determinado clima en las relaciones interpersonales, entendiéndose por clima la atmósfera psicológica, característica existente en cada organización y las distingue de las otras e influye en el comportamiento de las personas". Las relaciones interpersonales son de vital importancia para la propia existencia y se logra a través de todos los actores en la vida cotidiana.

## 5.6. Comunidad de Aprendizaje

Comunidad de Aprendizaje es una propuesta de transformación educativa que busca mejorar el aprendizaje, la convivencia y fortalecimiento de liderazgo del director y docentes, que buscan mejorar e innovar estrategias educativas que faciliten el aprendizaje de los estudiantes. Basado en los principios y prácticas de inclusión, igualdad y diálogo, es un espacio para compartir experiencias y conocimientos con el único propósito de mejorar el que hacer docente o para dar solución a una situación actual en la escuela; de ella se derivan la tomando decisiones acertadas y acciones estratégicas que busca el beneficio de los estudiantes; es el conjunto de actuaciones educativas y directivas de Éxito que llevan al centro educativo a prácticas educativas comprobadamente eficaces en el aula y en la gestión escolar. (USAID-MINEDUC, Reforma Educativa en el Aula, 2014)

La comunidad de aprendizaje puede definirse como la reunión de docentes y directores para aprender y reflexionar juntos, intercambiando experiencias conocimientos en forma colaborativa continúa en busca del desarrollo de las competencias en los estudiantes del centro educativos, no son reuniones sociales, reuniones de talleres o reuniones donde no existe un compromiso al cambio del centro educativo.

### 5.6.1. Objetivos de las comunidades de aprendizaje:

- ✓ Fomentar la colaboración y el apoyo entre los docentes para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Reflexionar sobre su entorno sobre diferentes de aspecto educativo.
- ✓ Aprender mediante el aprendizaje colaborativo.
- ✓ Aportar, desde la experiencia y conocimientos de cada docente.
- ✓ Motivar al docente en su proceso de autoformación.
- ✓ Promover la creatividad y la innovación de los docentes de otras maneras de enseñar.

- ✓ Reflexionar sobre el mundo globalizado y la influencia de las diversas formas de comunicación a través de la tecnología.
- ✓ Demostrar que la tecnología es una herramienta innovadora para aumentar la información y la comunicación con los saberes escolares y su empleo en el aula.
- ✓ Fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje desde las diferentes áreas de conocimiento a través del uso de la tecnología.

#### 5.6.2. Resultados se espera obtener en las comunidades de aprendizaje:

- ✓ Que el director asuma el rol de líder educativo comprometido con la educación de la comunidad.
- ✓ Trabajo colaborativo, donde las experiencias y conocimientos de cada uno contribuya a la mejora de la calidad educativa.
- ✓ Compromiso y responsabilidad de cada uno de los y las docentes que forman la comunidad.
- ✓ Generación de ideas nuevas que permitan la implementación del Currículo
- ✓ Nacional Base -CNB- en el aula.
- ✓ Trabajo en equipo y convencidos por lograr la calidad educativa en la escuela, enfocados en los estudiantes.

#### 5.6.3. Implementación de las comunidades de aprendizaje:

Para que una comunidad de aprendizaje promueva mejores resultados, es necesario cumplir con las siguientes etapas:



- a. Creación de las comunidades de aprendizaje: Para conforma la comunidad educativa se debe tomar en cuenta: Definir quienes formaran parte de la comunidad de aprendizaje; Establecer los resultados

esperado; Trabajo colaborativo, lograr el compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

- b. Desarrollo de la comunidad de aprendizaje: Para iniciar las acciones de la comunidad de aprendizaje se debe de analizar e investigar anticipadamente temas educativos de interés común de los docentes para promover la autoformación mediante la tecnología, y visibilizar algunos problemas pedagógicos que enfrenta el docente durante el desarrollo de proceso de y lograr que los docentes compartan herramientas, estrategias o prácticas pedagógicas utiliza dando las herramientas de tecnología y comunicación en el aula que han tenido buen resultado y pueden mejorar el proceso educativo de los estudiantes y del centro educativo.
- c. Consolidación de las comunidades de aprendizaje: En esta etapa la comunidad de aprendizaje es capaz de realizar un proceso de trabajo colaborativo para propiciar el aprendizaje en miras de favorecer la calidad educativa y tiene claridad sobre su accionar para alcanzar las metas.

### **5.7. Acompañamiento educativo**

Es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente acompañado , en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente. El acompañamiento educativo depende mucho del liderazgo de acompañante para influir en los demás para cambiar del lugar donde esta al lugar donde quiere estar. (USAID-MINEDUC, Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural, 2018)

## **5.8. El proceso C.O.C.**

Es el proceso personalizado de observación y colaboración prácticos, el cual es efectivo para aplicar en el acompañamiento educativo a directores y docentes, se integra el proceso de mejoramiento continuo de hacer, mejorar y ajustar dentro del proceso de observación por lo se denomina C.O.C., derivado a las tres fases de las cuales está compuesto: Conversación antes de la observación;. Observación de la actividad docente, y Construcción conjunta después de la observación. (USAID-MINEDUC, Reforma Educativa en el Aula, 2014)

### **5.8.1. Conversación antes de la observación.**

En esta fase el acompañante se reúne con el docente o director para conversar e informar sobre lo que va a observar durante la lección en el aula, es el momento en el cual el docente aclara lo que se va a observar en su clase, de acuerdo con lo que tiene planificado. Para esta fase se utiliza la Guía de conversación con el docente “Forma AP-2”, (USAID-MINEDUC, 2018),

### **5.8.2. Observación de la actividad docente.**

Fase donde el acompañante observa la lección desarrollada por el docente, especialmente las técnicas de aprendizaje utilizadas y otros puntos que se considere en la planificación del docente, su propósito es tomar nota objetivamente del proceso de enseñanza aprendizaje para posteriormente compartir en una conversación con el docente estableciendo algunas recomendaciones. Se utiliza la Guía de observación en el aula “Forma AP-3”. (USAID-MINEDUC, Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural, 2018)

### **5.8.3. Construcción conjunta después de la observación.**

Fase en la cual el acompañante se reúne con el docente después de finalizar la observación, con el propósito de analizar conjuntamente el desarrollo de la lección en el aula, y a través de la reflexión sobre las buenas prácticas de los aprendizajes y de los aspectos a fortalecer para llegar a la construcción de un plan de mejora continuo y de las estrategias para lograrlas, se utiliza la Forma AP-4. (USAID-MINEDUC, 2018)

## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 6.1. Los resultados del Plan de acción IN-1 “Fortalecimiento de habilidades de liderazgo en los directora para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en el centro Educativo”, la cuales se representados en forma cuantitativa y cualitativa, estableciendo el impacto en cada escuela acompañada definiendo las acciones estratégicas establecidas, la cual tenía como propósito fortalecer las habilidades de liderazgo del director asumiendo el ron de líder educativo.

**Escuelas:**

**Escuela Oficial Rural Mixta Barrio Garibaldi, municipio de Quetzaltenango.**

**Escuela Oficial Urbana Mixta Antonia Estrada Monzón Zona 1, municipio de**

<b>Quetzaltenango.</b>	
<b>Datos cuantitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cuantitativos después de la intervención</b>
<p>I</p> <p>El 60% de los directores desconocen las habilidades de liderazgo necesarias para lograr la efectividad de su gestión.</p> <p>El 30% de los directores promueve el trabajo en equipo y buena comunicación entre los docentes de la escuela.</p> <p>Los 2 directores acompañados no promueven el trabajo en equipo entre los docentes y comunidad educativa.</p> <p>El 60% de la comunicación entre los docentes y director es efectiva.</p> <p>El 50% de los directores toman decisiones asertivas y oportunas para la solución de situaciones en la escuela.</p> <p>El 25% de los directores no promueve el desarrollo personal y profesional de los docentes.</p> <p>El 40% de los docentes no tiene confianza al director de su establecimiento educativo.</p>	<p>El 100% de los directores pone en práctica las habilidades de liderazgo en cada gestión realizada, facilitando el éxito de las mismas.</p> <p>El 100% de los directores están comprometidos con promover el trabajo en equipo entre los docentes en busca de la calidad educativa en la escuela.</p> <p>Los 2 docentes acompañados si promueven en un 100% el trabajo en equipo entre los docentes y comunidad educativa.</p> <p>El 95% de la comunicación entre docentes y director es efectiva.</p> <p>El 100% de los directores toman decisiones asertivas y oportunas para la solución de situaciones educativas y administrativas en la escuela.</p> <p>El 90% de los directores si promueve el desarrollo personal y profesional de los docentes.</p> <p>El 80% de los docentes si tienen confianza al director de su establecimiento educativo.</p>
<b>Datos cualitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cualitativos después de la intervención</b>
<p>Desconocimiento por parte del director de la importancia que tiene las habilidades de liderazgo para dirigir un centro educativo.</p> <p>El director es identificado como administrador y gestor de recursos y procesos ante las autoridades educativas.</p> <p>La toma de decisiones del director es basado de criterios propios por lo que no logra la</p>	<p>Directores sensibilizados y comprometidos a identificarse como líderes educativos en busca de la calidad educativa de la escuela.</p> <p>Identificación del director como el líder educativo que facilita, coordina, orienta y apoya los procesos educativos.</p> <p>Las decisiones tomadas por el director son consensuadas por los docentes, quienes</p>

<p>asertividad.</p> <p>El trabajo de director se recarga debido a la recarga de trabajo y diversas responsabilidades asumidas, descuidando algunos aspectos como lo pedagógico.</p> <p>El director se siente desmotivado debido a la poca participación de los docentes en las diferentes actividades de la escuela.</p> <p>El director desconoce la situación y factores que afecta el logro de la calidad educativa en la escuela.</p> <p>El director no logra la efectividad de todas las gestiones administrativas y pedagógicas.</p>	<p>brindan su apoyo para lograr la asertividad y solución de la situación.</p> <p>El director trabaja en equipo, apoyándose de los docentes para realizar actividades que facilitan su desempeño.</p> <p>Director motivado debido a la participación y apoyo de los docentes en la realización de diferentes actividades de la escuela.</p> <p>El director conoce la situación y factores que influyen en la calidad educativa y trabaja para fortalecerlos de manera estratégica.</p> <p>El director con el liderazgo adecuado logra la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas beneficiando a la escuela.</p>
---	--



Fotografía No.1. Directores de la E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón analizan la importancia de las habilidades de liderazgo para lograr el trabajo en equipo.

Fuente: Aguilar NE



Fotografía No. 2. Taller de habilidades de liderazgo con director y docentes de la E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón.  
Fuente: Aguilar NE



Fotografía No. 3. Directores trabajando en equipo elaborando un plan de acción.  
Fuente: Aguilar NE

- 6.2. El plan de acción IN-2 Implementación de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos como un espacio para poner en práctica las habilidades de liderazgo del director e involucramiento en los aspectos pedagógicos para lograr la calidad educativa. Presenta resultados representados en forma cuantitativa y cualitativa,

estableciendo el impacto en cada escuela acompañada definiendo las acciones estratégicas establecidas, la cual tenía como propósito involucrar más al director en el proceso de enseñanza de los estudiantes, promoviendo la innovación de procesos y estrategias utilizadas por los docentes.

<p><b>Escuelas:</b></p> <p><b>Escuela Oficial Rural Mixta Cantón Choquí, Municipio de Quetzaltenango.</b></p> <p><b>Escuela Oficial Rural Mixta Sector 5 y 6 “Parracana”, municipio de Quetzaltenango</b></p> <p><b>Municipio: Quetzaltenango.</b></p>	
<p><b>Datos cuantitativos antes de la intervención</b></p>	<p><b>Datos cuantitativos después de la intervención</b></p>
<p>75% De los directores desconocer el objetivo e importancia de las comunidades de aprendizaje.</p> <p>75% de centros educativos que no tienen comunidades de aprendizaje.</p> <p>25% de los directores y docentes no participar en la resolución de conflictos y toma de decisiones sobre temáticas educativa.</p> <p>25% de los casos de problemas de aprendizaje de los estudiantes es atendido adecuadamente por el docente.</p> <p>El 25% de las gestiones realizadas por el</p>	<p>100% de los directores conocen los objetivos e importancia de las comunidades de aprendizaje para lograr la innovación educativa.</p> <p>100% de las escuelas con Comunidad de aprendizaje.</p> <p>100% de los directores y docentes participando activamente en la resolución de conflictos y tomada de decisiones sobre temáticas educativas enfocando el beneficio de los estudiantes.</p> <p>El 80% de los casos de problemas de aprendizaje de los estudiantes es atendido adecuadamente por los docentes.</p>

<p>director es de tipo pedagógico.</p> <p>El 50% de los docentes no innovan el proceso de enseñanza, manteniendo la metodología tradicionalista.</p>	<p>50% de las gestiones realizadas por el director es de tipo pedagógico.</p> <p>El 90% de los docentes innovan y mejoran las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza con el propósito de lograr desarrollar las competencias necesarias en los estudiantes.</p>
<p><b>Datos cualitativos antes de la intervención</b></p>	<p><b>Datos cualitativos después de la intervención</b></p>
<p>Directores y docentes no conocen con claridad el objetivo de las Comunidades de Aprendizaje, únicamente la definen como una estrategia educativa del MINEDUC.</p> <p>Directores no consideran importante el involucramiento en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Docentes desmotivados para cambiar la forma de enseñar a sus estudiantes.</p> <p>El director no cuenta con el espacio y tiempo adecuado para intervenir en aspectos pedagógicos de la escuela.</p>	<p>Directores y docentes del centro educativo reconocen a las Comunidades de aprendizaje como una herramienta para fortalecer las habilidades de liderazgo y tomar decisiones acertadas para mejorar una situación, como la innovación del proceso educativo.</p> <p>Directores involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, orientado a hacer educativo de los docentes.</p> <p>Docentes motivados para aplicar nuevas estrategias de enseñanza con el propósito de lograr que sus estudiantes logren las competencias deseadas.</p> <p>El director tiene el espacio adecuado para liderar e intervenir activamente en los procesos educativos de la escuela que buscan el éxito escolar de los estudiantes.</p>



Fotografía No. 4. Observación del proceso educativo desarrollado por el docente de la E.O.R.M. Cantón Choquí.  
Fuente: Aguilar NE



Fotografía No. 5. Comunidad de Aprendizaje de Docentes y director en la E.O.R.M. Cantón Choquí.  
Fuente: Aguilar NA



Fotografía No. 6. Comunidad de Aprendizaje de Directores del distrito educativo del área rural del municipio de Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNE

## **7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los centros educativos del nivel primario, del sistema educativo público de la república de Guatemala, están dirigidos por docentes comprometidos con la educación de país y quienes trabajan por cumplir los lineamientos y políticas educativa en busca de brindar una educación de calidad a la población guatemalteca; Los directores son considerados como personas de confianza de las autoridades educativas de la localidad, para ejercer un enlace entre los docentes; entre sus funciones están las de aspectos técnico-pedagógico necesarios para mantener una relación laboral con docentes, alumnos y padres de familia para que todos cumplan con excelencia cada responsabilidad que se delega.

### **7.1. Análisis y discusión del Plan de Acción IN-1**

En la práctica realizada para la implementación del plan de acción “Fortalecimiento de habilidades de liderazgo del director para la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en el centro educativo”, responde de manera lógica la importancia que tiene el nivel de liderazgo del director para lograr las metas y objetivos institucionales, así mismo el logro de contar con un equipo de docentes y administrativos motivados y comprometidos con la educación de la comunidad.

Como se ha definido el rol del director en la escuela, es de suma importancia para la vida escolar, el logro de metas institucionales tanto en aspectos administrativos como pedagógicos que va vinculado en el desempeño de los docentes durante el desarrollo del proceso de enseñanza. El director es responsable de organizar el funcionamiento del centro educativo para lograr los objetivos institucionales y cumplir con las políticas educativas, así también, articular la organización de los docentes, estudiantes y padres de familia, la planificación anual de actividades, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, el seguimiento, monitoreo y supervisión de las actividades curriculares y extracurriculares, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad de base, entre otros.

En los centros educativos acompañados se evidenció el deterioro de las relaciones humanas entre docentes y directivo, falta de comunicación y trabajo en equipo, todo orientado a la falta de liderazgo del director, factores que afectan considerablemente el logro de las metas institucionales y el buen desempeño del docente durante el proceso de enseñanza de los niños. Recordemos que las debilidades en el desarrollo de las habilidades sociales e inteligencia emocional en el equipo de trabajo afecta negativamente el desarrollo institucional y limita en alcanzar la calidad educativa de la Institución, que el director como líder debe de poner atención.

Según Cecilia Aliaga (1999), el liderazgo del director favorece a los subordinados, para ser motivados a trabajar en equipo en forma más productiva, esta característica se le conoce como el comportamiento organizacional o como relaciones humanas entre los miembros del equipo. El director debe de ser el líder capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, proporcionando la dirección y ejerciendo influencia en cada uno para mejorar su desempeño, para ello debe de tener las habilidades adecuadas para conocer, comunicar, convencer, construir

sentidos y proponer un destino común, por lo que el liderazgo educativo director garantiza el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo.

El liderazgo no viene impuesto, el liderazgo se puede obtener a través de la práctica de habilidades específicas. Por muy director o administrador que sea de una institución educativa no significa que vaya a convertirse en líder, muchos de ellos no lo consiguen, la situación es que muchos no saben cómo ser líderes y qué significado tiene para el logro de metas y objetivos de la institución educativa, influyendo en sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común. (Canales, 2008)

Y como lo indica el Decreto número 12-91 (Ley Educativa Nacional) preceptúa en su artículo 37° literal a) Que es una obligación de los directores “Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo, de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo”. Esto nos compete a exigir a los directores escolares el conocimiento y aplicación de principios, modelos y teorías de las ciencias administrativas, de la epistemología pedagógica, así como del conocimiento, interpretación y aplicación de la legislación educativa vigente. Reconociendo de esta manera que el director es clave para el logro de las metas educativas en la escuela y de la calidad en los procesos educativos.

Por lo que a través del plan de acción se logró que el director asumiera el rol de líder educativo, adquiriendo las habilidades necesarias para convertirse en el líder capaz de motivar, inspirar y coordinar a un equipo de personas para lograr metas específicas, las habilidades de liderazgo marcan la diferencia en el logro de objetivos de la organización. un líder con las habilidades necesarias que le permitan tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso, por lo que se define que el liderazgo del director es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad.

## **7.2. Análisis y discusión del Plan de Acción IN-1**

En la práctica realizada para la aplicación del plan de acción “Implementación de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos como un espacio para poner en práctica las habilidades de liderazgo del director e involucrarlo en los aspectos pedagógicos para lograr la calidad educativa”, esta estrategia responde a la necesidad de establecer el espacio adecuado para que el director lidere, oriente y coordine las actividades administrativas y pedagógicas de la escuela. Lograr que el director se involucre participativamente en aspectos pedagógicos, brinda la información adecuada al director para actuar asertivamente, e influir en el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes con calidad y oportuno, motivando a los docentes a innovar sus estrategias educativas para que el estudiante logre la permanencia y éxito escolar.

Es por ello que la implementación de las Comunidades de Aprendizaje en los centros educativos del sector oficial de la república de Guatemala, es considerada como la estrategia de transformación educativa, que busca mejorar el aprendizaje, la convivencia y fortalecimiento de liderazgo del director y docentes, que buscan mejorar e innovar estrategias educativas que faciliten el aprendizaje de los estudiantes. Basado en los principios y prácticas de inclusión, igualdad y diálogo, es un espacio para compartir experiencias y conocimientos con el único propósito de mejorar el que hacer docente o para dar solución a una situación actual en la escuela; de ella se derivan la tomando decisiones acertadas y acciones estratégicas que busca el beneficio de los estudiantes; es el conjunto de actuaciones educativas y directivas de Éxito que llevan al centro educativo a prácticas educativas comprobadamente eficaces en el aula y en la gestión escolar. (MINEDUC, 2016)

La comunidad de aprendizaje consiste en reunión de docentes y directores en busca de aprender y reflexionar juntos, intercambiando experiencias conocimientos en forma colaborativa que tiene como propósito lograr el éxito escolar de los estudiantes a través de procesos educativos oportunos,

innovadores y de calidad que proporcione al estudiante las competencias educativas necesaria, reuniones que no debes ser equivocadas por reuniones sociales, reuniones de talleres o reuniones donde no existe un compromiso al cambio del centro educativo.

Antes de la implementación del plan de acción, la comunidad de aprendizaje era implementadas en las escuelas como un requisito del Ministerio de Educación donde se desarrollaban procesos de capacitación o de orientación del director para los docentes sin la planificación y seguimiento específico, así mismo era definido como el espacio donde el director de informa a docentes sobre lineamientos o problemas administrativos de la escuela. Situación que en la actualidad ha cambiado debido a que la comunidad de aprendizaje es definida como el espacio donde se plantean situaciones actuales de la escuela donde el director lidera y conjuntamente a sus docentes buscan alternativas de solución, donde se promueve la participación activa de todos como equipo de trabajo, fortaleciendo la comunicación y convivencia; pero sobre todo donde se le hace conciencia a los docentes a trabajar por el bien de sus estudiantes e innovando las estrategias de enseñanza.

Los resultados obtenidos en la implementación de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos acompañados fueron: fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del director, quien asumió el rol como líder educativo que busca la calidad educativa en la escuela; Trabajo colaborativo, donde las experiencias y conocimientos de cada uno contribuya a la mejora de la calidad educativa; Compromiso y responsabilidad de cada uno de los y las docentes que forman la comunidad; Generación de ideas nuevas que permitan la implementación del Currículo Nacional Base -CNB- en el aula; Docentes y director comprometidos con la calidad educativa en la escuela, orientando su quehacer docente y administrativo en el éxito escolar de los estudiantes; así mismo, brindar al director el espacio para conocer e intervenir en los problemas educativos de la escuela, tomando decisiones acertadas y actuando estratégicamente; el involucramiento del director en el proceso de enseñanza de

los estudiantes motiva a los docentes a mejorar sus estrategias y da a la comunidad educativa la confianza del servicio educativo que presta la escuela a la población.

Tal como Torres, (2001) define a las comunidades de aprendizaje es: Una propuesta educativa comunitaria, cuyo ámbito de concreción es la sociedad local; Parte de la premisa de que toda comunidad humana posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando; Adopta una visión amplia de lo educativo; Asume como objetivos y como eje el aprendizaje; Involucra a niños, jóvenes y adultos, valorando el aprendizaje inter-generacional y entre pares; Se basa en la premisa de que únicamente un esfuerzo conjunto puede hacer posible la educación para todos y el aprendizaje permanente; Estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso; Busca mostrar la importancia y el potencial que tiene el desarrollo de sistemas de aprendizaje generados y desarrollados a nivel local; Se propone como un modelo de desarrollo y cambio educativo de abajo hacia arriba y de adentro hacia fuera.

Por lo tanto las comunidades de aprendizaje son el espacio adecuado para que el director como líder educativo puede intervenir en forma activa en el proceso de enseñanza, aplicando sus habilidades de liderazgo para lograr el compromiso de los docentes de trabajo en equipo en pro del éxito estudiantil de los niños y niñas del centro educativo., tomando en cuenta que para ser un buen líder debe de fortalecer sus habilidades de liderazgo pero también de poner en práctica para mejorar su desempeño, ambos factores son importantes para lograr la calidad educativa en la escuela.

Según Stoll (2005) indica que una comunidad de aprendizaje el director debe de tomar en cuenta las siguientes características: Visión y valores compartidos; Creación Desarrollo Consolidación; Responsabilidad colectiva para el aprendizaje del alumno; interés y reflexiva por parte de los profesionales; Colaboración centrada en el aprendizaje; Aprendizaje profesional, individual y en

grupo; Confianza, respeto y apoyo mutuo; El director debe ser receptivo, relación entre centros y compañerismo.”

Solo a través del acompañamiento educativo se logró rescatar la imagen del director como el líder educativo de la escuela, estableciendo la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo de manera continua y de identificar el espacio adecuado para que el director pueda poner en práctica las habilidades de liderazgo y se involucre de manera activa en el proceso de enseñanza aprendizaje con el fin de lograr la calidad educativa en la escuela. Espacio donde además ha brindado al docente el espacio donde puede interactuar e intercambiar conocimientos y experiencias educativas exitosas, motivándolo a mejorar continuamente su quehacer docente con el único objetivo de lograr que los estudiantes alcancen las competencias educativas necesarias.

El acompañamiento pedagógico es la clave para lograr la calidad educativa centrada en la escuela, que tienen como propósito mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves como el Director. Así mismo, proporciona a los docentes y al director la valoración de oportunidades objetivas para aprender y mejorar una situación de la escuela, promoviendo la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante del proceso educativo.

Por lo que en los centros educativos donde existe acompañamiento educativo adecuado, es la que cuenta con directivos y docentes, motivados y comprometidos que trabajan en equipo para lograr la calidad educativa en la escuela y promoviendo el desarrollo en la comunidad; centro educativo que brinda procesos de enseñanza y aprendizaje con equidad, oportunos y de calidad enfocados con el éxito escolar de los estudiantes, que contribuye con alcanzar los estándares de calidad del sistema educativo departamental y nacional; Centros educativos que promueven desarrollo personal y profesional, entre otros aspectos.

El acompañamiento educativo busca la calidad educativa desde el aula, transformando la forma de pensar y actuar de los actores directos Director y docentes de la escuela.

## **8. CONCLUSIONES**

- a. El liderazgo educativo fortaleció el rol del director en la escuela, es el factor importante para el logro de los objetivos y metas institucionales, que optimiza recurso, orienta y facilita el trabajo del director, proporcionando las estrategias adecuadas para aplicar ante diferentes situaciones.
- b. Para el director no es suficiente contar con las habilidades de liderazgo si no también necesita del espacio adecuado para poner en práctica dichas habilidades, por lo que las implementaciones de las comunidades de aprendizaje promueven y fortalecen dichas habilidades, las cuales son importantes para lograr la efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas, reorientándolas a la búsqueda de la calidad educativa de la escuela.
- c. A través de las comunidades de aprendizaje también se logra que el director se involucre activamente en el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, promoviendo la innovación y mejoramiento de las estrategias educativas que el docente utiliza.

- d. El involucramiento del director y equipo de docentes en el proceso de aprendizaje motiva a los docentes de mejorar sus prácticas educativas, de identificarse y comprometerse a trabajar por el logro del éxito escolar en los estudiantes.
- e. El acompañamiento educativo es de suma importancia para lograr el trabajo en equipo del director y docentes para alcanzar las metas institucionales, sobre todo lograr que los estudiantes permanezcan y alcance las competencias educativas deseadas a través de la implementación de estrategias educativas innovadoras.

## **9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

### **9.1. Nombre del plan de sostenibilidad:**

Fortalecer en el director la competencia de acompañante educativo para una adecuada orientación a los docentes para el desarrollo innovador del proceso educativo facilitando el aprendizaje en los estudiantes y promoviendo la calidad educativa en la escuela, a través de la implementación de estrategias de acompañamiento educativo como el C.O.C., Mejora Continua; Plan de Acción entre otros.

### **9.2. Antecedentes:**

Como parte del proceso de acompañamiento a directores de centros educativos del Nivel primario y preprimaria del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango, se realizó una investigación diagnóstica para conocer la situación actual de la escuela y establecer la oportunidad de accionar de manera estratégica para mejorar o fortalecer el desempeño directivo.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico nos indica que para que el director logre efectividad en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en la escuela es necesario fortalecer las habilidades de liderazgo del director y propiciar los espacios necesarios que los aplique, factores tienen como propósito lograr la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la aplicación de estrategias y herramientas innovadoras de acompañamiento educativo.

Así mismo los resultados se presentaron a los directores de los centros educativos para sensibilizarlos y comprometerlos a actuar estratégicamente para mejorar las gestiones administrativas y pedagógicas buscando la calidad educativa dentro de la escuela, proceso que determinó la aplicación de dos planes de acción: IN1. Fortalecimiento de habilidades de liderazgo de la directora para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas desarrolladas en los centros educativos y IN2. Implementación de las comunidades de aprendizaje como un espacio para poner en práctica las habilidades de liderazgo del director e involucramiento en el proceso de enseñanza de la escuela.

Como resultado de planes de acción fueron: que el director asumiera el rol de líder educativo comprometido con la calidad educativa de la escuela, promover un ambiente sano labora y trabajo en equipo, involucramiento del director junto de los aspectos pedagógicos a través de las comunidades de aprendizaje, con el propósito de proporcionar a los estudiantes procesos de enseñanza - aprendizaje efectivos, oportunos y de calidad.

Por lo tanto, es necesario continuar con el proceso de acompañante acompañamiento educativo a los directores de los centros educativos, con el propósito de lograr que el director después de asumir el rol de líder educativo,

también asuma el papel de acompañante educativo de los docentes para lograr la calidad educativa deseada en la escuela.

### **9.3. Justificación:**

El director es líder responsable de conducir a su equipo de trabajo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, proporciona dirección e influyendo positivamente en cada docente.

La calidad profesional docente no solo depende de la formación inicial que tenga, sino de las oportunidades de mejoramiento en servicio y a las estrategias de formación continua a las que pueda acceder, por ello es necesario que el acompañamiento educativo en el aula por parte del director de la escuela el cual es reconocido como “líder educativo”, convirtiéndose en un pilar fundamental para un buen desempeño docente como complemento de la formación inicial que recibió el docente al inicio de gran misión.

El proceso de acompañamiento educativo del director hacia los docentes de la escuela, consistiría en el intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual el director (acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente (acompañado), en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

Proceso que dará seguimiento a los acuerdos y planes establecidos en las comunidades de aprendizaje ya existentes en la escuela o viceversas, lograr aplicar proceso de acompañamiento educativo dentro de las comunidades de aprendizaje ya existentes, utilizando las herramientas y estrategias de acompañamiento.

#### **9.4. Objetivos:**

##### 9.4.1 General:

Orientar al director en el desarrollo del proceso de acompañamiento educativo en el aula para contribuir al buen desempeño de los docentes y a la obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes.

##### 9.4.2. Específicos:

Definir el rol del director como acompañante educativo.

Establecer las herramientas y estrategias de acompañamiento educativo utilizadas por el director.

Fortalecer las comunidades de aprendizaje como el espacio adecuado para dar acompañamiento educativo a los docentes.

#### **9.4. Logros esperados:**

9.5.1. Directores comprometidos por mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje a través del acompañamiento educativo a los docentes del centro educativo, refirmando sus habilidades de liderazgo.

9.5.2. Directores que utilizan con propiedad herramientas y estrategias de acompañamiento educativo para observa, analiza y retroalimenta el quehacer educativo de los docentes acompañados.

9.5.3. Docentes motivados, con capacidades y actitudes orientadas al mejoramiento de su desempeño, buscado su desarrollo personal y profesional.

9.5.4. Formalizar las comunidades de aprendizaje existentes como la estrategia de acompañamiento educativo.

9.5.5. Mejorar la calidad educativa de la escuela a través del acompañamiento educativo del director.

### **9.6. Metodología:**

El plan de sostenibilidad será aplicado los directores de las cuatro escuelas acompañadas: E.O.R.M. Cantón Choquí, E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.U.M. Antonia estrada Monzón del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango.

Su meta, es lograr que el director del centro educativo asuma el rol de acompañamiento educativo para orientar a docente a mejorar sus prácticas educativas y la obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Entre las oportunidades contempladas estas:

- a. Lograr que el director asuma el rol de acompañante educativo de los docentes de su escuela para orientar y apoyar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en el aula, utilizando las herramientas y estrategias de acompañamiento.
- b. Fortalecer los conocimientos y habilidades del director como acompañante educativo de los docentes de la escuela que dirige, brindando las herramientas y estrategias de acompañamiento, a través de un proceso de capacitación.
- c. Formalizar las comunidades de aprendizaje en los centros educativos a través de la elaboración de actas de creación y establecer los lineamientos y acciones a realizar, el cual debe ser coordinado por los directores, quien será responsable de orientar las acciones en busca de mejoras educativa en la escuela.



	aprendizaje											
FINAL	Post test											
	Socialización de resultados											

### 9.8. Recursos necesarios:

Recursos pedagógicos:

- Manual del proceso de acompañamiento educativo.
- Pre y Post test de acompañamiento educativo.
- Plan de sostenibilidad.
- Guía para implementación de las comunidades de aprendizaje.

Recursos materiales

- Equipo de cómputo y proyección.
- Hojas de papel bond
- Marcadores de pizarra y permanente.

Recursos Humanos

- Directores y docentes de los centros educativos
- Acompañante educativo.

### 9.9. Evaluación:

La forma de evaluación del plan de sostenibilidad es a través del logro de los objetivos del plan:

- Evaluación de la aplicación de las 5 fases del proceso de acompañamiento educativo (Observación, reflexión, retroalimentación, modelaje y nueva práctica).
- Elaboración de un plan de acompañamiento educativo en el aula.
- Monitoreo sobre el desarrollo del proceso de acompañamiento.

- Formalización de las comunidades de aprendizaje en los centros educativos.
- El involucramiento de los directores y docentes para innovar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Presentación de informe final de los resultados alcanzados.

## **10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO**

Lograr que el proceso de Acompañamiento Educativo se identificado por parte de los director y docentes de los centros educativos acompañados, como la estrategia educativa efectiva para lograr la transformación en el proceso educativo y en todas la áreas de la escuela. Planteando la necesidad del seguimiento de los procesos y gestiones realizadas por un profesional.



Fotografía No.7: Acompañamiento educativo al director de la E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón, Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNA

Lograr que el director valore y fortalezca sus habilidades de líder para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas que realiza en beneficio de la escuela que dirige. Cambiando la figura de administrador a líder educativo que orienta, propone, coordina e innova todas las acciones que se realizan en la escuela en busca de la calidad educativa.



Fotografía No.8. Acompañamiento educativo a la Directora de la E.O.R.M. Sector 5 y 6 Parracana, Quetzaltenango  
Fuente: AguilarNA

Implementar las Comunidades de Aprendizaje específicamente en la E.O. R.M. Cantón Choquí, municipio de Quetzaltenango. Donde se obtuvo como resultado la participación de los docentes, mejorando las relaciones interpersonales, involucrando al director en las acciones pedagógicas y motivando la mejora del quehacer del docente dentro y fuera del aula.



Fotografía No.9. Aplicación de la estrategia C.O.C. en aulas de la E.O.R.M. Cantón Choquí, Quetzaltenango.

Fuente: AguilarNA

Mejorar las relaciones interpersonales entre director y docentes de la escuela, con el propósito de lograr un trabajo en equipo y compromiso de todos para trabajar a favor de la educación pertinente, oportuna y de calidad.



Fotografía No.4. Acompañamiento Educativo a la directora de la E.O.R.M Barrio Garibaldi, Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNA

## 11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA

### **“El director como el líder educativo responsable de lograr la cálida educativa en la escuela”**

Mi nombre es Norma Elizabeth Aguilar Us, originaria del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango, tengo 13 años vivir en el municipio de la Esperanza del mismo departamento.

Desde hace 20 años trabajó para la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, desempeñe por 19 años funciones de coordinación en el área Técnica pedagógica y actualmente tengo 1 año laborando como Coordinadora de Registro y Control Presupuestario en la Unidad Financiera de esta institución.

Mi formación académica de nivel medio es Secretaria Bilingüe y Bachiller en Ciencias y Letras, poseo el título universitario de Licenciatura en Administración de Empresas obtenido en el Centro Universitario de Occidente CUNOC-USAC y el título de maestría en Administración Pública obtenida en la Universidad San Carlos de Guatemala. Actualmente me encuentro próxima a obtener el título de Maestría en Liderazgo en Acompañamiento Educativo la Escuela de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Mi práctica profesional de la Maestría de Liderazgo en Acompañamiento Educativo fue desarrollada en los centros educativos: E.O.R.M. Barrio Garibaldi, E.O.R.M Sector 5 y 6 Parracana, E.O.R.M. Cantón Choquí y E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango; y de acuerdo al diagnóstico, consideré elegir el eje de Acompañamiento Educativo a directores de centros educativos, debido a que considero que el director es el responsable del buen funcionamiento del centro educativo para lograr los objetivos institucionales y cumplimiento de las políticas educativas. Así mismo el seguimiento, monitoreo y orientación de las actividades curriculares y extracurriculares, la evaluación de los aprendizajes, desempeño

de los docentes, entre otros; rol que puede mejorarse a través de un acompañamiento educativo adecuado dirigido al director.

La situación problemática por la cual decidí abordarla a través de la práctica fue: la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo del director del centro educativo para lograr la eficiencia en el desarrollo de las gestiones administrativas y pedagógicas e identificarlo como el líder educativo que promueve la calidad educativa en la escuela. Para abordar la problemática desarrollé dos intervenciones diferentes, la primera consistió en el fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo del director para lograr la eficiencia en las gestiones administrativas y pedagógicas en el centro Educativo. y la segunda consistió en la implementación de las Comunidades de Aprendizaje para fortalecimiento del nivel de liderazgo del director y calidad en el proceso educativo.

Mis planes de acción están respaldados por elementos teóricos valiosos con temas como: **Liderazgo**, como la capacidad de un individuo para lograr es la capacidad de motivar, inspirar y coordinar a un equipo de trabajo en busca de metas comunes; Para ser un **líder efectivo** es necesario tener las **habilidades de liderazgo** que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso, estas habilidades son el Saber delegar, Capacidad de coordinación y colaboración, Planificación estratégica, Habilidad comunicativa, Empatía, Motivación e Inspiración, Valor, Compromiso, Resolución de problemas y Resiliencia.

El **Liderazgo educativo**, son las habilidades que tiene una persona que desarrollan una visión para sus escuelas y, a través de un proceso de influencia y trabajo en equipo, logran el objetivo deseado, articulando y compartiendo esta visión en cada oportunidad que tienen, es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad, así mismo recae principalmente sobre el director o directora del centro educativo; **El director como líder educativo**, es

capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo, un director capaz de conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común, apoyando a los docentes en su quehacer dentro del aula, evaluando y promoviendo la innovación de las prácticas educativas; **La calidad educativa**, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Un sistema educativo de calidad que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo;

Y por último la **Comunidad de Aprendizaje**, como una propuesta de transformación educativa que busca mejorar el aprendizaje, la convivencia y fortalecimiento de liderazgo del director y docentes, que buscan mejorar e innovar estrategias educativas que faciliten el aprendizaje de los estudiantes, basado en los principios y prácticas de inclusión, igualdad y diálogo, es un espacio para compartir experiencias y conocimientos con el único propósito de mejorar el que hacer docente o para dar solución a una situación actual en la escuela. Así mismo, las comunidades de aprendizaje proporcional al director el espacio adecuado donde obtener información para tomar decisiones acertadas para actuar de manera estratégica para lograr la calidad educativa que necesita la escuela.

Mi experiencia exitosa en la práctica profesional desarrollada en los centros educativos corresponde específicamente a la intervención en el centro educativo E.O.R.M. Cantón Choquí del municipio de Quetzaltenango, departamento de Quetzaltenango, donde conjuntamente con la directora Licda. María Gloria Nohemí Chan Hernández, se determinó que para lograr eficientemente su desempeño como líder educativo, es necesario que se involucre más el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje que los docentes desarrollan dentro del aula y no orientar la mayoría de sus esfuerzos a

las gestiones administrativas en las han sido reconocidas por su dedicación, sin embargo los docentes de la escuela necesitan el apoyo y orientación para tomar decisiones relacionadas a temas pedagógicos. Al análisis los resultados del diagnóstico la directora reconoció y acepto actuar estratégicamente para mejorar dicha situación, entre las acciones realizadas fue la visita a las aulas de los docentes respaldando el trabajo que realiza y motivarlos a mejorar su desempeño.

Por lo que se implementaron las comunidades de aprendizaje como el espacio estratégico para conocer, orientar y coordinar acciones técnicas pedagógicas relacionadas al desarrollo del proceso de enseñanza en la escuela, buscando con la innovación y calidad educativa en la escuela. Así mismo se logró alcanzar gracias a la aplicación de las habilidades de liderazgo de la directora mejorar con las relaciones interpersonales entre docentes y directora para lograr un trabajo en equipo para lograr metas institucionales.

A partir de la intervención realizada en la escuela pude apreciar una variación cuantitativa entre el antes y después de la situación de la escuela, la cual consistió específicamente en la intervención de la directora de la escuela en el proceso de enseñanza- aprendizaje, donde indicaba que el director intervenía antes en un 25% en aspectos pedagógico y después logra aumentar su intervención al 75%, esto debido a el espacio que brinda las comunidades de aprendizaje.

Pero también se lograron mejoras cualitativas que se apreciaron a partir de la intervención tales como: el cambio de actitud de la directora para liderar la escuela de manera eficiente, ya que anteriormente considerar que su rol era únicamente el de gestión que en su mayoría eran de tipo administrativo; Así mismo, la directora cambia la concepción de las Comunidades de aprendizaje de una estrategia educativa implementada por el MINEDUC a una herramienta efectiva que brinda el espacio adecuado para que el director aplique sus habilidades de liderazgo e innove el proceso de enseñanza de los docentes, utilizando los conocimientos y experiencias de los mismos.

El éxito de la experiencia exitosa se logró gracias a la participación activa de la directora Licda. María Gloria Nohemí Chan Hernández y docentes del centro educativo, así mismo fue gracias a la orientación de la catedrática del curso de la práctica profesional Msc. Alba Orozco y Maestra guía de la maestría Licda. Lissette Rodríguez.

Al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo mi plan de acción porque la directora y docentes del centro educativo consideraban el proceso de acompañamiento como un proceso de supervisión o auditoría; Específicamente una de las dificultades específicamente con la directora fue la coordinación del día de visita a la escuela y presentación de resultados del diagnóstico, debido a las diversas gestiones administrativas y reuniones de trabajo programadas con la supervisión educativa.

Las personas que participaron con la intervención refieren específicamente lo docentes que es necesario continuar con el proceso de acompañamiento educativo para lograr solucionar situaciones específicas en la escuela. En el caso de la directora indica que el proceso de acompañamiento fue bueno para que se determinaran acciones estratégicas en donde ella pudiera mejorar su gestión como líder educativo, buscando el equilibrio entre los administrativos y pedagógico, factores que son importantes para lograr la calidad en la escuela en todo su esplendor.

Considero que esta experiencia exitosa puede ser sostenible si se lleva a cabo el plan que diseñé para tal fin y que consiste en que el director aparte de ser líder educativo asuma el rol de acompañante educativo de los docentes de la escuela para la transformación e innovar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, el cual define la calidad educativa de la escuela. Es necesario reconocer que la calidad profesional docente no solo depende de la formación inicial que tenga, sino de las oportunidades de mejoramiento en servicio y a las estrategias de formación continua a las que pueda acceder, por ello es necesario el acompañamiento educativo en el aula por parte del director de la escuela. Proceso de acompañamiento que consistiría en el intercambio de

experiencias y conocimientos mediante el cual el director (acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente (acompañado), en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

Proceso que dará seguimiento a los acuerdos y planes establecidos en las comunidades de aprendizaje ya existentes en la escuela o viceversas, lograr aplicar proceso de acompañamiento educativo dentro de las comunidades de aprendizaje ya existentes, utilizando las herramientas y estrategias de acompañamiento adecuadas.

Haber desarrollado esta intervención de acompañamiento educativo, me hace sentir satisfecha por contribuir a cambiar el paradigma o falsa concepción que se tiene del director de la escuela por parte de la comunidad educativa, reconociéndolo de administrado a líder educativo responsable de lograr la calidad en todas las áreas educativas de la escuela. El de cambiar la mentalidad y actitud del mismo director de la escuela de la importancia que tiene su intervención en el proceso de enseñanza educativo para lograr la calidad de los aprendizajes. Y por último me siento más comprometida con la promoción de la calidad educativa del departamento de Quetzaltenango desde cualquier lugar y actividad que realice.

Todo este proceso de mi práctica profesional me enseñó que es necesario que todos los guatemaltecos conozcamos y participemos activamente con la transformación sistema educativo de nuestro país Guatemala. Reconocer el valioso trabajo que realizan los directores y docentes en las escuelas, pero que para lograr una calidad educativa es necesario fortalecer las competencias y habilidades de liderazgo, el cual se logra a través de la formación continua. Así mismo en mi práctica profesional aprendí que es necesario desarrollar procesos de acompañamiento sistemático y continuo en las escuelas que oriente el

trabajo del director y docentes, motivándolos a trabajar por una educación innovadora, pertinente, oportuna y de calidad tomando en cuenta el contexto de la población, con el único objetivo lograr que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para desarrollarse en una sociedad retadora y competitiva.



Fotografía No. 10. Presentación del proceso de acompañamiento educativo a la directora de la E.O.R.M. cantón Choquí, Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNA



Fotografía No.11. Reunión de trabajo con directoras de la E.O.R.M. Cantón Choqui, E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.R.M. Sector 5 y 6 , municipio de Quetzaltenango. Fuente: Aguilar NA



Fotografía No.12. Implementación de la Comunidad de aprendizaje de directores de centros educativos del área rural del municipio de Quetzaltenango. Fuente. AguilarNA



Fotografía No.13. Directora de la E.O.R.M. Cantón Choquí del municipio de Quetzaltenango acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes.  
Fuente: AguilarNA



Fotografía No.14. Implementación y desarrollo de las comunidades de aprendizaje en la E.O.R.M. Cantón Choquí. Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNA



Fotografía No.15. Observación de estrategias educativas desarrolladas por el docente.

Fuente: AguilarNA

## 12. REFERENCIAS

- Chávez., J. (2010). *Elaboración de Proyectos de Investigación Cantitativa y Cualitativa*. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: 5ta. Edicion.
- Crosbi, P. (2004). *Arte de cerciorarse de la calidad*. Bogota: CERCA.
- Elliot, J. (2000). *La investigación acción en educación*. Ediciones Morata.
- Garcia Garcia, K. (2015). *Funciones tecnicas-pedagogicas del director y la acutalizacion docente*. Guatemala: Reproduccion propia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, M. M. (2000). La investigación acción en el aula. *Agenda Académica*, 27-39.
- MINEDUC. (2016). *Politica educativva 2016-2018*. Guatemala.
- Ministerio de Educación. (2017). SINA E Sistema Nacional de Acompañamiento. *Documento Base*. Guatemala.
- Ministerio de Educación Guatemala; USAID Leer y Aprender. (Febrero de 2017). *Guía de Implementación del Modelo de Lectoescitura en Ambientes Bilingües e Interculturales*. Guatemala.
- Montero, E. (2006). *Calidad Educativa y Gestion Pedagogica*. Mexico.
- Muñoz, W. (2012). Liderazg del director en las instituciones educativas. *liderazgo del director*, 20-27.
- Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto, M., Martínez, M., Picazo, M., Castro, I., & Bernal, S. (s.f.). Métodos de investigación en Educación Especial. *Investigación Acción*.

USAID LEER Y APRENDER. (2019). Colección Educar para la Igualdad. Guatemala, Guatemala.

USAID Reforma Educativa en el aula. (2013). *Coaching para el liderazgo*. Reform educativa.

USAID-MINEDUC. (2018). *Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural*. Guatemala.

USAID-MINEDUC, Reforma Educativa en el Aula. (2014). *Caja de herramienta para la comisión técnica de calidad departamental*. Guatemala.

### 13. ANEXOS

#### 13.5. Fotografías como evidencia de la práctica.



Fotografías Nos. 15 y 16. Aplicación de encuesta a docentes de la E.O.R.M. Cantón Choquí, Quetzaltenango.  
Fuente: Aguilar NE



Fotografías Nos. 17: Entrevista realizada a los directores de la E.O.R.M. Choqui, E.O.R.M. Parracana, E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.U.M. Antonia estrada Monzon, Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNE



Fotografías Nos. 19 y 20: Presentacion de resultados de la investigacion diagnostica a los directores.  
Fuente: Aguilar NE



Fotografías Nos. 21 y 22: Presentación de plan de acción a los directores de los centros educativos acompañados.

Fuente: AguilarNE



Fotografías Nos. 23 y 24: Taller de capacitación a docentes y director de la E.O.U.M. Antonia Estrada Monzon, Quetzaltenango.

Fuente: AguilarNE



Fotografías Nos. 25 y 26: Implementación de las Comunidades de Aprendizaje en la E.O.R.M. Canton Choqui, Municipio de Quetzaltenango.  
Fuente: AguilarNE

### 13.6. Cronograma y Agendas de trabajo

- Cronograma de actividades

#### PLAN ACCION IN1 Y IN2

FASE	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8
INICIAL	Pre test								
	Socialización de resultados								
	Socialización plan elaboración								
INTERVENCION	Capacitación: Estrategia “Comunidades de Aprendizaje” para fortalecer habilidades de								

	liderazgo y lograr la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.								
	Capacitación: Estrategia “Comunidades de Aprendizaje” para fortalecer habilidades de liderazgo y lograr la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.								
FINAL	Pos test								
	Socialización de Resultados								

- Agenda de trabajo de la Socialización del Plan de Acción

AGENDA DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVENTO: Socialización de Plan de Acción</li> <li>• SEDE: Dirección Departamental de Educación (Edif. 1)</li> <li>• LUGAR Y FECHA: Quetzaltenango, 7 de julio 2019</li> </ul>		
HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8:00 – 8:15	Asistencia al evento	Participantes
8:15 – 8:30	Bienvenida y presentación de objetivos de la actividad	Acompañante Educativo
8:30 – 8:35	Oración	Director voluntario
8:35 – 8:50	Video: Importancia del Rol del Director.	Acompañante Educativo

8:50 – 9:30	Presentación del Plan Diapositiva	Acompañante Educativo
9:30 – 9:45	Presentación de actividades	Acompañante Educativo
9:45 – 10:10	Acuerdos	Acompañante Educativo
10:10 – 10:30	Evaluación del Evento	Participantes
10:30	Agradecimiento por la participación al evento	Acompañante Educativo

- Agenda de trabajo del taller de capacitación a directores y docentes de Escuela E.O.R.M. Barrio Garibaldi y E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón, Quetzaltenango.

#### AGENDA DE TRABAJO

Lugar y Fecha: Quetzaltenango, 26 de Julio de 2019

Tema: Relaciones interpersonales para el trabajo en equipo.

Estrategia: Comunidades de aprendizaje

Beneficiarios: Docentes y Director de la E.O.U.M. Antonia Estrada Monzón, y Barrio Garibaldi, Quetzaltenango.

Responsable: Licda. Norma Aguilar

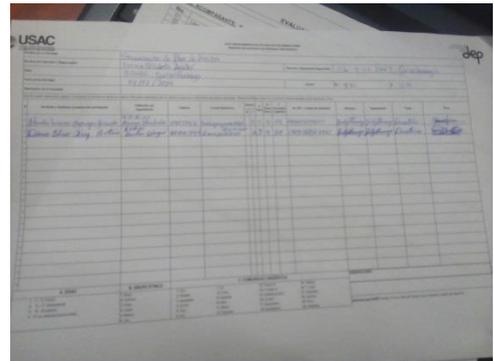
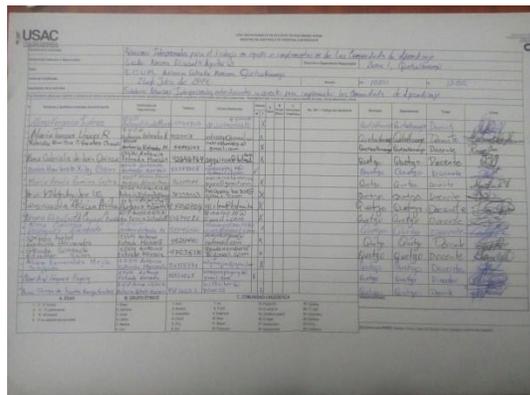
Objetivo:

Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes y director con el propósito de lograr una convivencia armónica y trabajo en equipo en busca de la calidad educativa dentro del centro educativo.

Cronograma:

Hora	Actividad	Responsable
10:30 a 10:35	Bienvenida	Director
10:40 a 10:45	Oración	Docente voluntario
10:45 a 11:00	Dinámica: Rompiendo paradigmas	Acompañante Educativo
11:00 a 11:30	Tema: Relaciones interpersonales	Acompañante Educativo
11:30 a 11:50	Video: Inteligencia Emocional	Acompañante Educativo
11:50 a 12:15	Tema: Comunidades de aprendizaje.	Acompañante Educativo
12:15 a 12:45	Conformación de comunidades de aprendizaje	Docentes y director.
12:45 a 13:00	Conclusiones	

**13.7. Asistencia de los participantes en los eventos realizados, firmado y sellados por los directores de los establecimientos educativos acompañados.**



**13.8. Evaluación de la actividad por los participantes.**

Formulario de evaluación con secciones para el acompañante y el proceso. Incluye una tabla de calificación con columnas: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente. Sección 'PARA EL ACOMPAÑANTE' (Norma Elizabeth Aguilar UA) y 'PARA EL PROCESO: SOCIALIZACION DE PLAN DE ACCION'. Sección 'SOBRE LAS INSTALACIONES: DISEÑO, QUITALANCAZO'.

Formulario de evaluación con secciones para el acompañante y el proceso. Incluye una tabla de calificación con columnas: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente. Sección 'PARA EL ACOMPAÑANTE' (Norma Elizabeth Aguilar UA) y 'PARA EL PROCESO: SOCIALIZACION DE PLAN DE ACCION'. Sección 'SOBRE LAS INSTALACIONES: DISEÑO, QUITALANCAZO'. Incluye una firma y sello.

**13.9. Listado de registros, formularios y guías**

No.	ACCION O TAREA DEL PLAN	DOCUMENTOS	PLAN
1	Socialización de Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda</li> <li>• Registro de asistencia</li> </ul>	IN1 – IN2
2	Taller:  Fortalecimiento de Habilidades de liderazgo del director para efectividad de las gestiones administrativas y pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de Autoevaluación: Perfil de la personalidad</li> <li>• Herramienta para el coaching: Continuo de roles.</li> <li>• Coaching para el desempeño.</li> <li>• Estudio de Casos: Las Ruinas 2</li> <li>• Registro de Asistencia</li> <li>• Formato de Evaluación</li> </ul>	IN1
3	Taller:  Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía para la formación y desarrollo de las C.A.</li> <li>• Herramienta para el coaching: Continuo de roles.</li> </ul>	IN2

	liderazgo y efectividad de las gestión realizadas por el director.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Asistencia</li> <li>• Formato de evaluación</li> </ul>	
--	--	---	--

### 13.10. Referencias de los documentos utilizados.

DOCUMENTOS	TEMA	PAGINAS
Coaching para el liderazgo educativo. Caja de herramientas para la Comisión Técnica de Calidad Educativa Departamental	Herramienta para el coaching: Continuo de Roles	30 al 34  27 y 28
Coaching para el liderazgo educativo.	Coaching para el desempeño	22 al 24
Coaching para el liderazgo educativo. Estrategia Educativa de implementación MINEDUC. Caja de herramientas para la Comisión Técnica de Calidad Educativa Departamental	Comunidades de aprendizaje  Funciones de la comunidad de Aprendizaje  Guía para la formación y desarrollo de las C.A.	98 al 109  Replegable 1 y 2  37 y 38

### 13.11. Test de auto evaluación.

TEMPERAMENTO				
Nombre:				
Fecha:				
Instrucciones: En cada una de las siguientes hileras horizontales de cuatro palabras coloque el número 1 al lado derecho de aquella que más le describa. Continúe marcando así en las cuarenta hileras. Cerciórese de marcar en cada fila. Si no está seguro (a) de cuál es la palabra que más se le aplica, piense cuál hubiera sido su respuesta cuando era niño (a) o que diría su mejor amigo (a) de usted.				
1	Animado	Emprendedor	Analítico	Adaptable
2	Juguetón	Persistente	Persuasivo	Pacífico
3	Sociable	Toma decisiones	Dedicado	Obediente
4	Convincente	Competitivo	Considerado	Controlado
5	Entusiasta	Competente	Respetuoso	Reservado
6	Inquieto	Autosuficiente	Sensible	Conformista
7	Motivador	Positivo	Planificador	Paciente
8	Espontáneo	Seguro	Puntual	Tímido
9	Soñador	Sincero	Ordenado	Dejado
10	Chistoso	Carácter fuerte	Fiel	Amigable
11	Encantador	Aventado	Detallista	Diplomático
12	Alegre	Confía en sí mismo	Culto	Simpático
13	Inspirador	Independiente	Idealista	Inofensivo
14	Demostrativo	Decidido	Profundo	Frío
15	Cordial	Activo	Creativo	Mediador
16	Conversador	No se rinde	Cariñoso	Tolerante
17	Vivaz	Líder	Leal	Escucha
18	Práctico	Jefe	Organizado	Contento
19	Popular	Productivo	Perfeccionista	Perdona fácilmente
20	Ameno	Atrevido	Bien portado	Equilibrado
21	Imprudente	Mandón	Modesto	Inexpresivo
22	Indisciplinado	Antipático	Rencoroso	Sin entusiasmos
23	Repetidor	Resistente	Resentido	Necio
24	Olvidadizo	Grosero	Exigente	Temeroso
25	Interrumpe	Impaciente	Indeciso	Inseguro
26	Impredecible	Descarriado	Juzga	No comprometido
27	Se contradice	Terco	Difícil de complacer	Duda de sí mismo
28	Tolerante	Orgullosa	Pesimista	Simple
29	Se enoja fácilmente	Argumentador	Apartado	Sin metas
30	Ingenuo	Fuerte	Negativo	Despreocupado
31	Quiere halagos permanentes	Adicto al trabajo	Afligido	Retraído
32	Hablador	Indiscreto	Muy sensible	Tímido
33	Desorganizado	Dominante	Deprimido	Dudoso
34	Irresponsable	Intolerante	Introvertido	Indiferente
35	Desordenado	Manipulador	Temperamental	Se queja
36	Creído	Necio	Le cuesta creer	Lento
37	Variable	Prepotente	Solitario	Perezoso
38	Desconcentrado	Malgeniado	Desconfiado	Sin ambición
39	Inquieto	Impulsivo	Vengativo	Renuente
40	Inestable	Astuto	Crítico	Negociador

## 13.12. Test de liderazgo

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerequisites innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje. A continuación tienes una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.

ITEMS	F	V
1.- Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.		
2.- Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias		
3.- Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio		
4.- Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas		
5.- Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.		
6.- Me considero una persona abierta, flexible y generosa.		
7.- Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos		
8.- Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.		
9.- Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.		
10.- Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.		
11.- Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.		
12.- Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.		
13.- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar "en caliente".		
14.- Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.		
15.- Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.		

### 13.13. Guía para la aplicación del Continuo de Roles.

## HERRAMIENTA PARA EL COACHING: EL CONTINUO DE ROLES

Se ha visto el poder de las preguntas en hacer reflexionar al maestro y/o el director de un centro educativo. Pero, hay situaciones en que lo más apropiado es decir o mostrar algo. Se ha diseñado el continuo de roles para diferenciar cuando el asesor pedagógico debe utilizar preguntas o debe de ser más directo. La figura abajo muestra los dos roles opuestos en el continuo y algunas actividades que se pueden utilizar en cada rol:

<b>Guía</b> □-----□	<b>Coach</b>
Guiar	Preguntar
Enseñar	Reflexionar
Modelar	Retroalimentar
Entrenar	Refinar
Presentar	Escuchar

Si es la primera vez que un maestro conoce una nueva técnica de enseñanza, lo más fácil es que el asesor pedagógico asuma el rol de *Guía* para enseñarla y modelarla. Pero, si el maestro ya utiliza la técnica pero no muy bien todavía, el asesor pedagógico asume el rol de *Coach* y apoya al maestro en refinar la técnica dándole retroalimentación, haciendo preguntas, y llevándolo a la reflexión. Como ejemplo, la conversación podría ser así:

- Maestro: No me parece que estoy haciendo la técnica del todo bien.
- Coach: ¿Me puede mostrar la técnica, por favor?
- Maestro muestra la técnica.
- Coach: ¿Dónde le parece que le falta?
- Maestro: Creo que al presentar las palabras nuevas.
- Coach: ¿Usted recuerda como yo presentaba las palabras una por una, no todas a la vez?
- Maestro: Eso es. Sí, estoy presentando demasiada información a la vez.
- Coach: ¿Me puede mostrar la técnica de nuevo?
- Maestro muestra la técnica.
- Coach: ¿Le parece mejor?
- Maestro: Sí, ahora lo entiendo. Los alumnos aprenden mejor presentando el vocabulario palabra por palabra.

Hay un tercer rol en el continuo de roles, y es el del *Facilitador*. El rol de *Facilitador* incluye las actividades de grupo de promover la colaboración, facilitar el funcionamiento del grupo, ayudar al grupo a compartir la toma de decisiones, etc.

No es en realidad un rol completamente distinto porque combina con una u otra de los dos roles antes mencionados. El *Facilitador* es un rol de facilitar grupos asumiendo el rol de *Guía* o de *Coach* según las necesidades del grupo. Si el grupo necesita una explicación directa, el rol adecuado será *Facilitador Guía*. Si el grupo necesita refinar o reflexionar entonces el rol adecuado será *Facilitador Coach*. Una manera de visualizar el continuo de roles aparece en la siguiente figura:



El asesor pedagógico novicio tiende a utilizar el rol de Guía prácticamente todo el tiempo. Es importante que utilice también el rol de Coach cuando sea posible. El rol de Guía tiende a contribuir a una dependencia hacia el asesor pedagógico. El rol de Coach tiende a capacitar a la persona desarrollando la habilidad de reflexionar y mejorarse uno mismo con el tiempo.

### 13.14. Estudio de Casos, para la toma de decisiones asertiva.

#### **Estudio de Caso: Las Ruinas 2**

Después de un día largo de viaje y su primera visita a Las Ruinas, usted llega nuevamente a su casa bien de noche y se sienta a pensar. Este trabajo de acompañante pedagógico tal vez no es tan fácil como pensaba al principio. En Las Ruinas, no encontró las puertas abiertas, pues nadie sabía que usted llegaría, y el director fue algo cortante y brusco.

Pero, usted ha sido seleccionado para este trabajo tan importante y ¡lo va a hacer bien! Usted reflexiona un poco sobre cómo va a utilizar la confianza, sus conocimientos de liderazgo, y sus destrezas de *coaching* para el desempeño de forma que pueda apoyar al Centro Educativo Las Ruinas.

¿Cómo se puede clasificar el estilo de liderazgo del director?

¿Qué va a hacer para que el director lo acepte en Las Ruinas?

¿Cómo apoyará al director?

¿Cómo empezaría a trabajar con la maestra joven?

¿Cómo empezaría a trabajar con el maestro antiguo?

Hacer una simulación de 3 minutos haciendo acompañamiento a la maestra joven.

Escoger una técnica de enseñanza muy sencilla

Ayudarle a la maestra a aprender esta técnica de enseñanza

¿Alguna otra observación?

## 13.15. Guía para el Coaching para el desempeño.

MODELO: COACHING PARA EL DESEMPEÑO		
META	Lograr que los 20 niños de primer grado logre aprender a escribir la letra "a"	
DESCRIPCION DE LA SITUACION:		
La maestra Maria Rodas tiene problemas de como enseñar a escribir la letra "a" a los 20 niños de primer grado de primaria.		
PROCESO:		
No.	PASOS	ACCION
1	DECIR QUE HACER	La maestra les explica como formar la letra "a" (Niños hoy vamos a hacer la letra a, miren la forma de la letra a en la pizarra.)
2	MOSTRAR COMO HACERLO	La maestra les muestra el movimiento para hacer la letra "a"(Niños, miren donde empieza la letra, como un cirucllo y luego se va hacia abajo.)
3	DEJAR QUE LO HAGA	La maestra les pide que haga su propia letra "a" (Ahora niños, cada uno de ustedes que dibuje en la hoja la "a")
4	OBSERVAR SU DESEMPEÑO	La maestra observa mientras que los alumnos hacen la letra "a"
5	ELOGIAR SU DESEMEPEÑO Y PROGRESO	La maestra elogia o dirige /Muy bien juna!, Carolina, el circulo esta muy grande, hagalo mas pequeño. ¡Muy Bien!)

### 13.16. Guía para la implementación de las Comunidades de Aprendizaje.

#### COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

¿Qué es una comunidad de aprendizaje?

Es un proceso colaborativo continuo que utiliza la investigación colectiva (evidencias) y acción con el fin de producir mejores resultados para sus alumnos.

¿Qué significa esta definición?

<b>Proceso</b>	<b>= pasos definidos</b>
<b>Colaborativo</b>	<b>= todos participan</b>
<b>Continuo</b>	<b>= sin fin</b>
<b>Investigación acción</b>	<b>= mejora</b>
<b>Producir mejores resultados para sus alumnos</b>	<b>= el objetivo final</b>

Se habla mucho de las comunidades de aprendizaje, pero es poco que se llega a la verdadera comunidad. Muchas personas creen que una reunión es una comunidad de aprendizaje. No es. Muchas personas creen que un grupo de personas con la misma meta es una comunidad de aprendizaje. No es. Una comunidad de aprendizaje es algo más.

Un grupo de corredores en una carrera tienen una meta compartida: ganar la carrera. Cada uno hace su esfuerzo máximo pero solamente uno gana. Los miembros de un equipo de fútbol tienen una meta común. Si el equipo colabora bien para llegar a la meta, todos ganan. Una comunidad de aprendizaje es más bien como un equipo de fútbol en vez de un grupo de corredores. En la educación es demasiado común ver maestros que son corredores individuales pero no son miembros de un equipo.

Una comunidad de aprendizaje en la educación, según el experto Richard DuFour, tiene que tener todas estas características:

- Valores claros que guíen el manejo de la comunidad de aprendizaje.
- Una meta compartida entre todos de mejorar el aprendizaje de los alumnos.
- Cada miembro es responsable al equipo por sus acciones.
- Comunicación abierta donde cada persona tiene voz y voto.
- Toma de decisiones en grupo.
- Una orientación a la acción, no a las discusiones largas.
- La colaboración del grupo es más importante que los esfuerzos individuales.
- Centra sus esfuerzos en la mejora continua.

Todas las investigaciones al respecto muestran claramente que la colaboración entre maestros da mejores resultados que los esfuerzos individuales de cada maestro. Cuando hay un equipo de maestros intercambiando ideas, aprendiendo nuevas técnicas y utilizando un ciclo de reflexión continuamente, el aprendizaje de los alumnos aumenta.

De la misma manera cuando hay una colaboración entre los directores de los centros educativos de una región donde hay libre intercambio de ideas y una meta común de mejora continua, el aprendizaje de los alumnos de la región aumenta.

El asesor pedagógico puede ayudar a los directores a formar sus redes de directores y a los maestros a formar sus comunidades de aprendizaje. El proceso no es difícil. El asesor pedagógico le ayuda al equipo facilitando a la comunidad de aprendizaje a:

- a) Aclarar las normas del equipo
  - No se necesitan muchas normas. Generalmente el respeto llega a ser la norma más importante.
- b) Aclarar la meta compartida entre todos de mejorar el aprendizaje de los alumnos
- c) Aclarar los valores del equipo.
  - El valor más importante es que todos deben creer que todos los alumnos son capaces de aprender.
- d) Definir y hacer el trabajo.
  - La comunidad de aprendizaje debe empezar el trabajo cuanto antes y no pasar dos o tres reuniones en aclarar normas, meta, y valores.

Elementos claves en una reunión de comunidad de aprendizaje

- Se utilizan datos.
- Se comparten experiencias exitosas.
- Se llega a acuerdos.

Ejemplo de un registro de una Comunidad de Aprendizaje de maestros

1. Fecha: 9 de enero
2. Presentes: Pablo, María, Leonel, Juanita
3. Puntos a tratar: Examen formativo de 8 de enero: De acuerdo a los resultados vimos que no enseñamos bien los decimales. La clase de María tuvo el mejor puntaje (89%). María nos enseñó las técnicas que utiliza.
4. Acuerdos: Todos utilizaremos las técnicas de María y damos un examen de nuevo. Leonel hace el examen.
5. Próxima reunión: 16 de enero



13.18. Formato para la evolución de actividades.

	FORMULARIO <b>EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE</b>	
---	---	---

En cada aspecto evaluado marque la casilla correspondiente con una "X"

**PARA EL ACOMPAÑANTE: (Colocar el nombre del Acompañante)**

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Uso adecuado del tiempo					
02	Aplicación de metodología adecuada					
03	Dominio del tema					
04	Uso de ejemplos					
05	Resolución de dudas					
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad					

**PARA EL PROCESO: (COC, TALLER, CDA, MODELAJE, etc)**

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Contenido de la actividad					
02	Coherencia entre nombre y contenido					
03	Información actualizada					
04	Material de apoyo recibido					
05	Relación con puesto de trabajo					
06	Aplicación a tareas laborales					

**SOBRE LAS INSTALACIONES: (Colocar el lugar de la actividad)**

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Instalaciones adecuadas para la actividad					
02	Limpieza					
03	Ventilación					
04	Iluminación					
05	Espacio amplio					

**RESERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:**