



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Estrategias coaching para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de
directores del nivel primario

Investigación Acción realizada en una escuela del Municipio de Santa Bárbara y tres
escuelas del Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango

Melbin Hobany Hernández Martínez

Asesor:

MSc. Wilfido Bosbelí Félix López

Guatemala, octubre 2019



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Estrategias coaching para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de directores del nivel primario

Investigación Acción realizada en una escuela del Municipio de Santa Bárbara y tres escuelas del Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango

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

Melbin Hobany Hernández Martínez

Previo a conferírsele el grado académico de:

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

Guatemala, octubre 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 Elias Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

TRIBUNAL EXAMINADOR

Dra. Walda Paola María Flores Luin	Presidente
M.A. María de los Ángeles Hernández	Secretaria
M.A. Alba Luz Reynoso Cano	Vocal

Guatemala, 23 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 "***ESTRATEGIAS COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE DIRECTORES DEL NIVEL PRIMARIO***" correspondiente al estudiante Melbin Hobany Hernández Martínez, carné **200251014**, 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,



MSc. Wilfido Bosbelí Félix López
Colegiado 9668
Asesor nombrado

C.c. Archivo



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 **“Estrategias coaching para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de directores del nivel primario”** Investigación Acción realizada en una escuela del Municipio de Santa Bárbara y tres escuelas del Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango. Presentado por el (la) estudiante **Melbin Hobany Hernández Martínez**, carné No. 200251014, 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. Haydeé Lucrecia Crispín López
Secretaria Académica a.i.
EFPEM-USAC



Ref. SAOIT84-2019
C.c.Archivo
HLCL/mglc

DEDICATORIA

Acto que dedico:

A DIOS: El único, sabio, real, poderoso y verdadero, hacedor de maravillas, de él emana la vida y sabiduría, todo lo que soy, lo que tengo y obtendré lo debo a él: especialmente por su grande misericordia y fidelidad, lo que me permite lograr una de mis más grandes aspiraciones personales.

A MI ESPOSA: Ayuda idónea, fiel compañera, sus consejos me hacen ver los problemas de otro manera, su ternura, paciencia y comprensión me irradia de emoción para continuar hacia adelante.

A MIS HIJAS: Mis mágicas princesas, la razón de mis esfuerzos y fuentes de inspiración, todo gira alrededor de ellas, ser ejemplo de superación hacia ellas es mi deseo.

A MIS PADRES: Por formarme bajo la guianza y el temor de Dios, realizando sus esfuerzos, no escatimando sus vidas por brindarme su apoyo en todo momento y ser lo que ahora soy; son ejemplos a seguir.

A MIS HERMANOS: Que nunca dejaron de animarme en el transcurso de mi carrera universitaria, ofreciéndome siempre su apoyo incondicional.

A IGLESIA “EL DIVINO REDENTOR”: Por su apoyo espiritual, por medio de sus oraciones las cuales fueron de mucha bendición en momentos difíciles de mi vida...

A USAC-EFPEM: Tricentenaria y magnifica casa de estudios, fuente de conocimientos, con orgullo guardaré su prestigio y ejerceré con ímpetu mi profesión en pro del desarrollo de la sociedad guatemalteca.

AL PROYECTO USAID LEER Y APRENDER: La Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional, por brindarme la oportunidad de superarme y ser una agente de cambio en la sociedad, especialmente en el entorno educativo en el que tengo incidencia.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios:

Por ser mi fortaleza y auxilio en todo momento, como también brindarme la capacidad de enfrentar los retos, su compañía me inspiró aliento y mantuvo mi salud íntegra en el transcurso de mis estudios.

A mi esposa:

Por su comprensión y paciencia, animándome a seguir adelante sin perder la visión, dando lo mejor de mí y esforzarme para alcanzar la meta trazada.

A hijas:

Por su amor, comprensión y tolerancia especialmente en momentos que debía estar con ellas. Su ternura y cariño me fortalecieron.

A mis padres:

Por haberme brindando sus consejos, sus valores y motivación constante que me han permitido salir adelante.

A mis hermanos:

Por la motivación impregnada en sus consejos, insistiéndome a seguir adelante y concluir mis estudios.

A mi grupo de oración:

Por su gran apoyo en el área espiritual, elevando oraciones al Creador por mi salud y bienestar, por su provisiones y cuidados preciosos en todo momento.

RESUMEN

La investigación-acción fue realizada en cuatro instituciones educativas del departamento de Huehuetenango, seleccionadas por los índices influyentes en los indicadores educativos del país.

El proceso inició con el diagnóstico institucional utilizando encuestas estructuradas como instrumento de investigación, estas determinaron que los directores de los centros educativos focalizados no utilizan estrategias del coaching para realizar el acompañamiento educativo.

Se planearon dos intervenciones utilizando como estrategias del coaching: el COC y las Comunidades de Aprendizaje, con el propósito de fortalecer el acompañamiento educativo de los directores y como consecuencia mejorar las relaciones personales y laborales, trabajo en equipo y la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

Las intervenciones realizadas incidieron considerablemente al cierre de brechas provocadas por las ideas erróneas que se tenía de los directores escolares, las cuales fueron sustituidas por un nuevo enfoque, siendo este el de un acompañante pedagógico, el cual propicia el mejoramiento constante de las prácticas diarias de los maestros pero sin dejar a un lado sus conocimientos y experiencias.

Se diseñó el plan de sostenibilidad; con el fin de darle continuidad al proceso de acompañamiento educativo, logrando que las estrategias de coaching sean institucionalizadas y se vuelvan prácticas permanentes por los directores de los diferentes centros educativos.

ABSTRACT

The action research was carried out in four educational institutions in the department of Huehuetenango, selected by the influential indices in the country's educational indicators.

The process began with the institutional diagnosis using structured surveys as a research tool, these determined that the directors of the focused educational centers do not use coaching strategies to carry out the educational accompaniment.

Two interventions were planned using as coaching strategies: the COC and the Learning Communities, with the purpose of strengthening the educational support of the directors and as a result improving personal and work relationships, teamwork and continuous improvement of pedagogical practices.

The interventions carried out significantly affected the closing of gaps caused by the erroneous ideas of school directors, which were replaced by a new approach, this being that of a pedagogical companion, which favors the constant improvement of the daily practices of the teachers but without leaving aside their knowledge and experiences.

The sustainability plan was designed; in order to give continuity to the process of educational support, ensuring that coaching strategies are institutionalized and become permanent practice by the directors of the different educational centers.

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Identificación	3
2. Objetivos	4
3. Justificación.....	5
4. Marco Metodológico.....	6
4.1. Diagnóstico situacional	6
4.2. Planes de acción	10
5. Fundamentación Teórica	13
5.1. Coaching.....	13
5.2. Coaching a directivos.....	14
5.3. Acompañamiento pedagógico	15
5.4. Liderazgo Educativo	17
5.5. Escuelas Eficaces.....	21
5.6. Habilidades gerenciales.....	22
5.7. Mejoramiento continuo.....	23
5.8. Comunidades de aprendizaje	26
6. Presentación de resultados.....	28
7. Análisis y discusión de resultados.....	33
8. Conclusiones.....	40
9. Plan de sostenibilidad	41
10. Experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo	50
11. Mi gran experiencia exitosa	54
12. Referencias Bibliográficas.....	59
13. Anexos.....	62

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como propósito remarcar la relación entre teoría y práctica, el cual surge como producto del curso de práctica profesional correspondiente a la Maestría en el Liderazgo en el Acompañamiento Pedagógico, misma que tomó como sujetos a directores y maestros de las escuelas asignadas por la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango -DIDEDUC-, siendo estas: a) EORM Zaculeu Ruinas II, Zona 8 Huehuetenango, b) EORM aldea el Terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango, c) EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango y d) EORM “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango.

La práctica profesional se dividió en tres fases principales, siendo estas las siguientes: a) fase Inicial: comprende un diagnóstico institucional con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, como también la socialización y planificación de estrategias de intervención para el cierre de brechas identificadas. b) fase de Intervención: se constituye en la puesta en práctica las estrategias de intervención planificadas en el la fase anterior, en esta se brindará las acciones de: inducción, modelaje, aplicación, reflexión y evaluación de cada intervención realizada. Esta fase es importante ya que pretende empoderar a los directores con estrategias que fortalezca su acción de acompañamiento pedagógico. c) fase final: con el propósito de evaluar todo el proceso de intervención de manera general, se utilizarán instrumentos técnicos que aportarán elementos necesarios para considerar en las acciones consecuentes que realizarán los directores y también el practicante.

Es necesario indicar que antes de iniciar con el proceso de práctica profesional, se realizó un estudio contextual denominado diagnóstico institucional, utilizando instrumentos técnicos-científicos para la recolección de información que identificara las oportunidades de mejora o cierre de brechas a realizar en los centros educativos focalizados.

Fueron muchas las oportunidades de mejora identificadas, por lo que se realizó una priorización que tratara de englobar las mismas y de esta cuenta formularse

estrategias para brindar un acompañamiento pedagógico a directores que logre eficientar la acción de los directivos en los centros educativos.

En el mismo aparecen los grandes propósitos reflejado en el objetivo general y la manera de cómo alcanzarlo con ayuda de los objetivos específicos; de la misma manera aparece los argumentos que dan sustento al proyecto realizado, considerado como punto medular la intervención de los directivos en el acompañamiento pedagógico como estrategia de acompañamiento educativo.

Aparecen la organización de las actividades que se realizarán, asignándoles los productos esperados, los responsables, las fechas de ejecución y los insumos o materiales que no deben faltar.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1. Nombre de los planes de acción

- 1.1.1. Estrategia COC para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de los directores educativos.
- 1.1.2. Estrategia de “comunidad de para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de los directores educativos.

1.2. Eje temático

“Acompañamiento a Directores de Centros Educativos”

1.3. Cobertura

- 1.3.1. Escuela Oficial Rural Mixta “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango.
- 1.3.2. Escuela Oficial Rural Mixta Zaculeu Ruinas II, Zona 8 Huehuetenango.
- 1.3.3. Escuela Oficial Rural Mixta aldea el Terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango.
- 1.3.4. Escuela Oficial Rural Mixta aldea San Lorenzo, Huehuetenango.

1.4. Área

Los cuatro centros educativos focalizados pertenecen al área rural, y una de ellas presta su servicio en la modalidad bilingüe, siendo la EORM “Miguel Ángel Asturias”, aldea Chicol, del municipio de Santa Bárbara, Huehuetenango.

1.5. Sector

Las escuelas que fueron intervenidas pertenecen al sector oficial.

1.6. Período de ejecución

Del 23 de abril al 06 de agosto del año 2019.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Fortalecer el acompañamiento pedagógico de los directores con la utilización de las estrategias del coaching en los centros educativos públicos del nivel primario de Huehuetenango y Santa Bárbara.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Orientar al uso del coaching a directores de los centros educativo público del nivel primario, como estrategia de fortalecimiento a su labor de acompañamiento pedagógico.
- 2.2.2. Modelar las estrategias de Coaching COC y Comunidades de aprendizaje a directores de los centros educativos públicos del nivel primario.
- 2.2.3. Aplicar y evaluar las estrategias del coaching utilizadas por los directores, para plantear oportunidades de mejora y eficientar el acompañamiento pedagógico de los mismos.

3. JUSTIFICACIÓN

La práctica profesional realizada en las escuelas focalizadas, resultó un proceso interesante y relevante, debido al impacto e injerencia que tienen los directores escolares en los logros de los objetivos institucionales, tomando en cuenta que este sujeto articula y operativiza las líneas de acción a través de los planes, programas y proyectos que diseña y desarrolla el Ministerio de Educación; por tal razón; el director se convierte en el sujeto clave y decisivo para incidir de manera positiva en los cambios del proceso educativo y por ende un desarrollo integral de los estudiantes, esto significa que el director deberá poseer cualidades y características de un líder.

Al iniciar con el proceso de intervención se pudieron apreciar las acciones que desarrolla el director de los centros educativos focalizados, pues se tenía la idea que este sujeto se encargaba de monitorear, controlar, supervisar, calificar y tomar decisiones acerca del desempeño de los maestros. Por otro lado se determinó que los directores escolares, no realizaban procesos de acompañamiento pedagógico a los maestros, por lo que se evidenciaba empatía entre maestros y directores, se consideraba que los directores solamente se dedicaban a supervisar y desacreditar la labor docente; conceptos que fueron desarraigados con esta importante práctica, debido a que las estrategias de coaching implementadas fortalecieron el liderazgo de los directores, promoviendo las relaciones personales, laborales, empáticas, de confianza y de superación continua; ya que el director se tornó en apoyo, guía, facilitador, orientador y sobre todo incidió en el mejoramiento continuo de los maestros.

Es preciso indicar que el proyecto fue novedoso, tomando en cuenta que se utilizaron estrategias del coaching pero en el ámbito educativo, ya que; se tiene la idea de que dicho concepto es aplicable únicamente a determinadas disciplinas deportivas; o en su defecto a empresas; pero que realmente si son muy adaptables y especialmente útiles para el mejoramiento continuo de los maestros, y por ende el cierre de brechas para lograr la calidad educativa.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diagnóstico situacional

El diagnóstico es una estrategia muy útil en la identificación de necesidades, pues es un indicador y reflejo de la realidad que se encuentra la población o meta de estudio.

Es necesario indicar que el primer diagnóstico que fue punto de partida para el abordaje del proceso de investigación acción fue el informe dado por la Dirección Departamental de Huehuetenango, dando a conocer que existen los siguientes indicadores:

- Son escuelas donde no existe cobertura del Programa de Desarrollo Profesional Docente -PADEP/D-, existe índices de fracaso escolar.
- Existe un promedio de 10 % de deserción escolar.
- Se manifiesta un promedio de 18 % de fracaso escolar.
- La educación impartida es monolingüe en contextos bilingües.

El diagnóstico específico de las escuelas objeto de estudio fue establecido luego de la aplicación, tabulación, análisis e interpretación de los instrumentos de investigación utilizados.

A continuación se realiza una descripción del proceso de recopilación de información, para establecer los principales problemas que afectaban a las escuelas focalizadas:

- a) El instrumento para la recopilación de la información que se utilizó fue la encuesta estructurada con doce cuestionamientos, con el propósito de realizar de manera sistemática y ordenada tanto la recopilación de la información, como la tabulación de los datos. Se utilizaron los reactivos: siempre, muchas veces, algunas veces y nunca.
- b) Selección de la Muestra: la población objeto de estudio fueron directores y maestros de las escuelas siguientes:

- EORM “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango.
- EORM Zaculeu Ruinas II, Zona 8 Huehuetenango.
- EORM aldea el Terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango.
- EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango.

Tomando en cuenta que la muestra es la parte representativa de la población, se tomó en el 100% de directores, considerando que son únicamente 4.

En el caso de los maestros fueron un total de 28, lo cual representa el 98 % de la población total.

- c) Técnica de Muestreo: se utilizó el muestreo probabilístico por conglomerado, considerando que se abarcaría casi la totalidad de sujetos como también se tenía de antemano planificado quienes serían los sujetos de investigación.
- d) Visita a centros educativos: antes de iniciar el proceso de recolección de información, se realizaron llamadas telefónicas a cada uno de los directores, para concertar una reunión e indicarles que se realizaría una visita en situ, acción que no se pudo concretar ya que no respondieron dichas llamadas.

Se decidió realizar las visitas aunque no se tenía seguridad de encontrar a los directores y maestros, de esa manera en dos escuelas se pudo recopilar la información y en las otras dos no, ya que en el momento de presentarme se argumentó que los directores estaban en comisiones y gestiones institucionales.

- e) Aplicación del instrumento: cabe indicar que en el momento de la aplicación del instrumento de recopilación de información siendo la encuesta, algunos maestros manifestaron su interés en contestar y la inquietud de saber el propósito de dicho proceso, como también solicitaron la socialización de los resultados y que se tratará de alguna manera intervenir.

Por otro lado los directores también solicitaron que se les informe los resultados, para que ellos puedan intervenir y así logra que su gestión sea más eficiente.

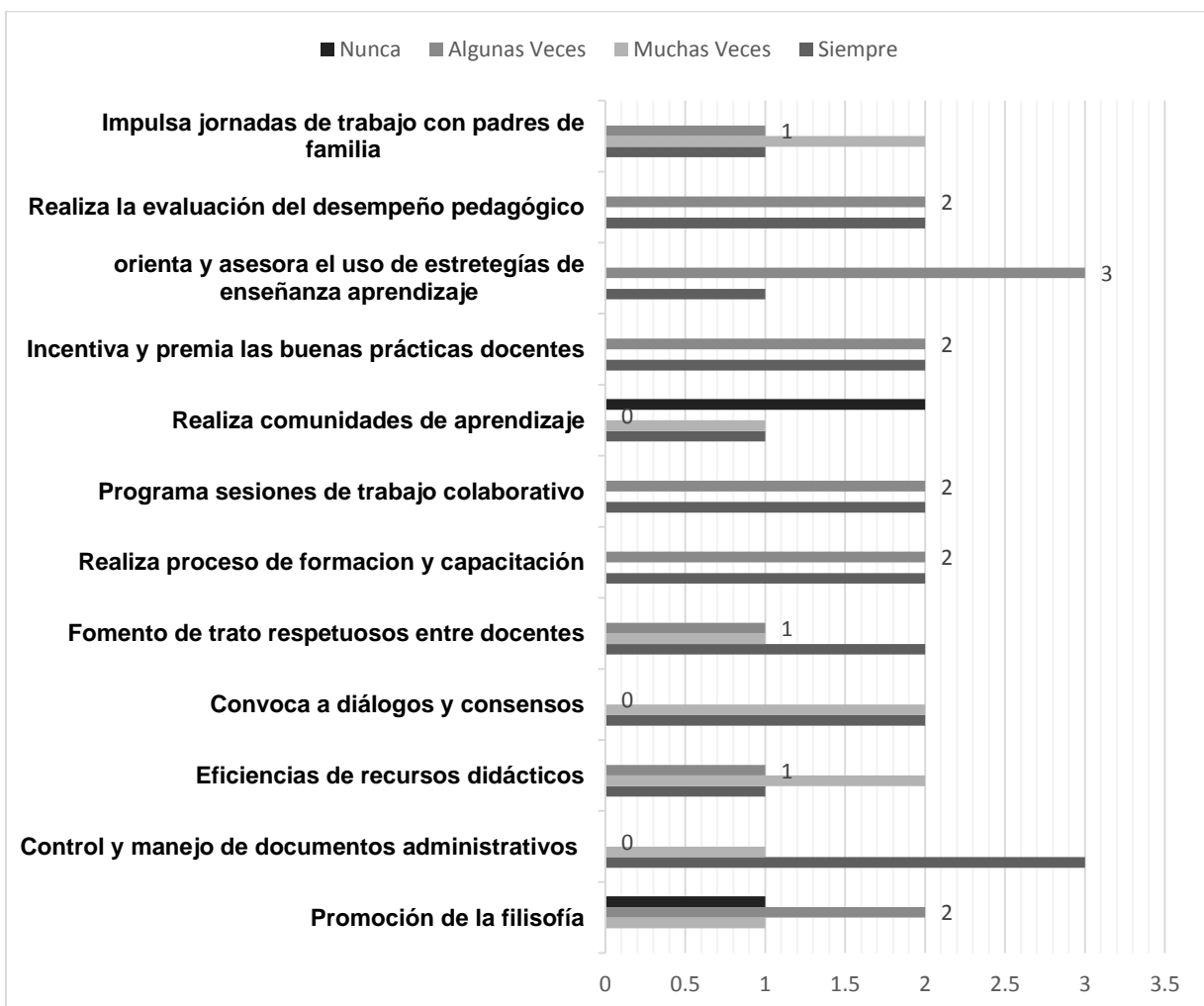
- f) Resultados estadísticos e interpretación: se realizó la recopilación de la información luego de varios intentos, ya que se complicó la aplicación del

instrumento debido a que los maestros solicitaban permiso para ausentarse a sus labores.

En la presentación estadística de los resultados se trabajó en una hoja office Excel, donde se realizó el vaciado de datos, tomando en cuenta todos los cuestionamientos que fueron contestados de manera correcta.

A continuación se presenta a tabla y la gráfica correspondiente:

Grafica No. 1. Resumen de la encuesta aplicada a directores de los cuatro centros educativos.

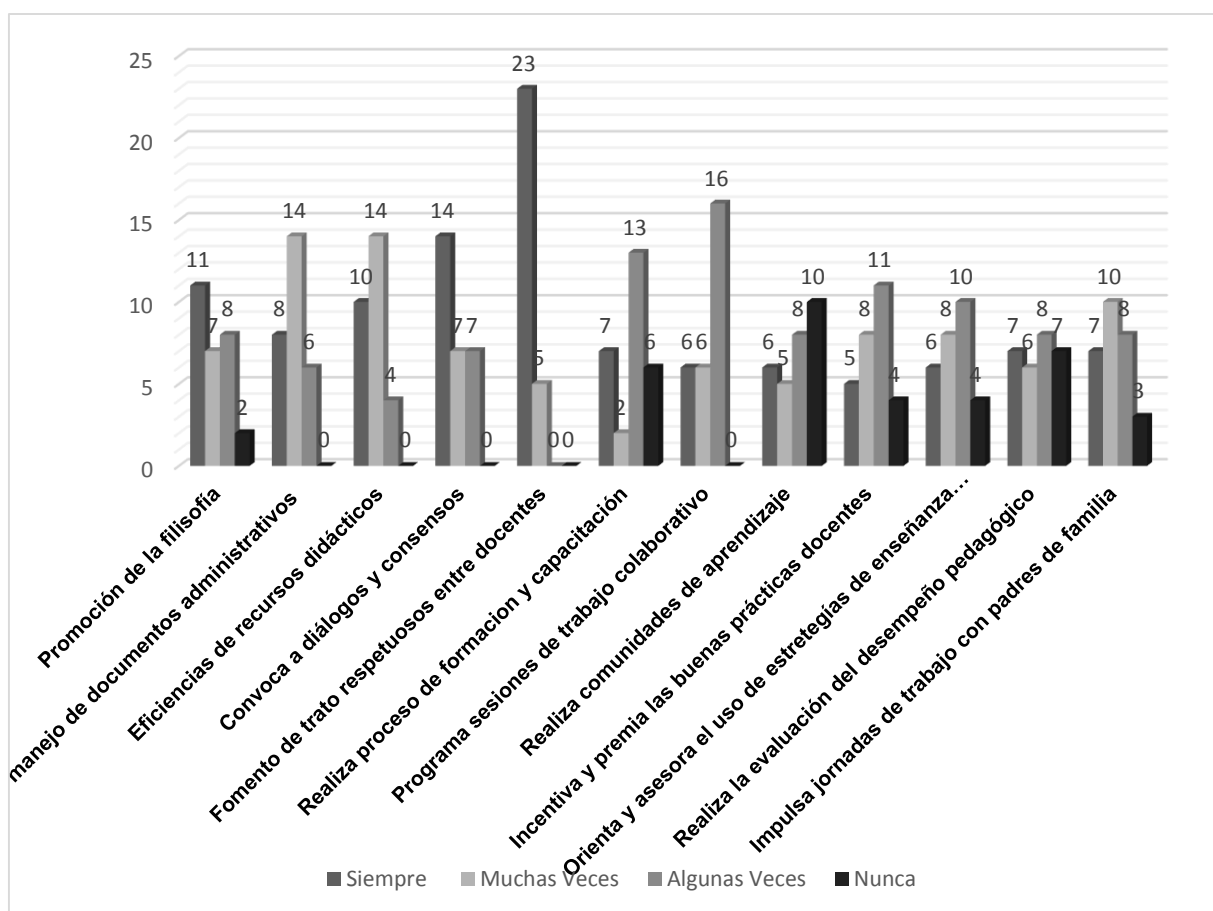


Fuente: elaboración propia, utilizando el programa office Excel.

Análisis e interpretación de resultados: es interesante manifestar que los cuatro directores encuestados indican que realizan el control y manejo de documentos

administrativos, esto significa que los mismo dedican bastantes tiempo en dichas acciones, otro aspecto importante de señalar y que en su mayoría los directores realiza la evaluación de desempeño, lo cual significa que cada docente tiene claro sus debilidades y fortalezas. Uno de los aspectos que requieren mucha atención es que en su mayoría los directores manifiestan que no realizan comunidades de aprendizaje, lo cual significa que los mismos no promueven o desconocen las bonanzas de dicho proceso en el logro de la calidad educativa, tampoco se realizan proceso de formación y capacitación para el personal docente, como también algunas veces se orienta o asesora en el uso de diferentes estrategias de enseñanza aprendizaje. Por lo que se puede pronosticar que la implementación de las comunidades de aprendizaje se puede utilizar para la búsqueda de oportunidades de mejora y para la formación y capacitación docente.

Grafica No. 2. Encuesta aplicada a 28 docentes de las escuelas seleccionadas.



Fuente: elaboración propia, utilizando el programa office Excel.

Análisis e interpretación de resultados: cabe mencionar que una de las respuestas más significativas de manera positiva, es que según los directores el trato entre docentes y autoridades educativas es respetuoso y con aprecio, como también convoca al diálogo y consensos entre docentes para atender asuntos del procesos educativos. Los aspectos que requieren atención y que pueden ser objeto de intervención son los siguientes: en su mayoría se evidencia que no realizan comunidades de aprendizaje, como también no se orienta y asesora el uso de diferentes estrategias de enseñanza aprendizaje, de la misma manera no se realizan actividades de evaluación de desempeño en el campo pedagógico.

Conclusión: en ambas interpretaciones de resultados existen puntos en común, especialmente en el tema de la realización de comunidades de aprendizaje, por lo que se constituye en la posible intervención, esta misma podría servir como mecanismo para orientar a los maestros en el usos de estrategias de enseñanza aprendizaje, de la misma manera en la implementación de talleres de formación y capacitación a los maestros.

4.2. Planes de acción

El presente plan contiene el conjunto de acciones, propósito, actividades, responsables y recursos que se pretenden implementar en las escuelas que forman parte de mismo, este surge del diagnóstico institucional que fue generado en cada una de las escuelas seleccionadas, y finalmente utilizando el consenso entre directivos para unificar criterios y trabajar sobre una misma estrategia y bien común.

Estas intervenciones están enfocada a fortalecer el acompañamiento pedagógico de los directores, ellos serán el centro del proceso, se les modelará estrategias innovadoras de acompañamiento educativo, de la misma manera se les dotará de recursos técnicos para que la mismas sea aplicadas en el diario quehacer de los directores.

4.1.1. Estrategia COC para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de directores.

Escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol Santa Bárbara, Huehuetenango y Escuela Oficial Rural Mixta, aldea “El terrero Alto”, zona cuatro, Huehuetenango.				
Eje temático: Acompañamiento a directores				Código del plan: IN-1
META: Dos directores de los centros educativos fortalecen su acompañamiento pedagógico con la utilización de COC en el primer mes de intervención.				
Oportunidades: los directores de los centros educativos no realizan comunidades de aprendizaje, acompañamiento pedagógico a docentes, procesos de formación y capacitación constantes, el uso de estrategias de enseñanza aprendizaje, como también no realizan la promoción de la filosofía institucional y la evaluación de desempeño				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/ colaboraciones
Aplicación del diagnóstico (pre-test)	Aplicación del diagnóstico a dos centros educativos focalizados.	Maestrante	Junio 2019	Encuestas estructuradas
Se realiza la Inducción a directores sobre la estrategia COC.	Se realiza la inducción a dos directores sobre la estrategia COC.	Maestrante y director	Julio 2019	Proyector Computadora Hojas
Modelaje de la aplicación de la estrategia COC, durante el desarrollo de una clase.	Los dos directores observan el modelaje de la aplicación de la estrategia COC.	Maestrante y director	Julio 2019	Proyector Computadora Hojas
Los directores realizan la estrategia COC, en una clase.	Los dos directores realizan la práctica de la estrategia COC, en una clase de su escuela.	Maestrante y director	Julio 2019	Hojas
Análisis y reflexión sobre la implementación de la estrategia COC, para identificar oportunidades de mejora	Los dos directores identifican las oportunidades de mejora para una nueva aplicación de la estrategia COC.	Maestrante y director	Julio 2019	Proyector Computadora Hojas
Aplicación del Post-test	Aplicación del Post- test a los dos directores focalizados.	Maestrante	agosto 2019	Encuestas estructuradas
Socialización de resultados finales	Los dos directores socializan los resultados para establecer el cierre de brechas.	Maestrante y director	agosto 2019	Proyector Computadora Hojas

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. La estrategia Comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico de directores.

Escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta aldea San Lorenzo, Huehuetenango y Escuela Oficial Rural Mixta “Zaculeu Ruinas II” zona 8, Huehuetenango.				
Eje temático: Acompañamiento a directores				Código del plan: IN-1
META: Dos directores de los centros educativos fortalecen su acompañamiento pedagógico con la utilización de comunidades de aprendizaje en el primer mes de intervención.				
Oportunidades: los directores de los centros educativos no realizan comunidades de aprendizaje, acompañamiento pedagógico a docentes, procesos de formación y capacitación constantes, el uso de estrategias de enseñanza aprendizaje, como también no realizan la promoción de la filosofía institucional y la evaluación de desempeño				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/ colaboraciones
Aplicación del diagnóstico (pre-test)	Aplicación del diagnóstico a dos centros educativos focalizados.	Maestrante	Junio 2019	Encuestas estructuradas
Se realiza la Inducción a directores sobre la estrategia Comunidades de aprendizaje.	Se realiza la inducción a dos directores sobre la estrategia Comunidades de aprendizaje.	Maestrante y director	Julio 2019	Proyector Computadora Hojas
Modelaje de la aplicación de la estrategia Comunidades de aprendizaje, durante el desarrollo de una clase.	Los dos directores observan el modelaje de la aplicación de la estrategia Comunidades de aprendizaje.	Maestrante y director	Julio 2019	Proyector Computadora Hoja
Los directores realizan la estrategia Comunidades de aprendizaje con los maestros de las escuelas.	Los dos directores realizan la práctica de la estrategia Comunidades de aprendizaje, con los maestros de su escuela.	Maestrante y director	Julio 2019	Hojas
Reflexión y análisis sobre la implementación de la estrategia Comunidades de aprendizaje, para identificar oportunidades de mejora.	Los dos directores identifican las oportunidades de mejora para una nueva aplicación de la estrategia Comunidades de aprendizaje.	Maestrante y director	Agosto 2019	Proyector Computadora Hojas
Aplicación del Post-test	Aplicación del Post- test a los dos directores focalizados.	Maestrante	agosto 2019	Encuestas estructuradas
Socialización de resultados finales	Los dos directores socializan los resultados para establecer el cierre de brechas.	Maestrante y director	agosto 2019	Proyector Computadora Hojas

Fuente: elaboración propia.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Coaching

Sánchez (2014) señala que el término coaching inicia sus primeras referencias el apelativo coach utilizado en el argot universitario del siglo XVIII, aludiendo al profesor particular que ayudaba a un estudiante a prepararse, rápida y eficientemente para los exámenes. Este sentido prevalece en la actualidad, porque se entiende que la aplicación del coaching transporta a las personas, desde donde se encuentran hoy, hacia donde les gustaría estar mañana, siendo el coach el facilitador de este proceso.

Cabe señalar que existe una interrogante si el coaching es una metodología o una filosofía, según el Dr. Wise (2013) indica que:

Podríamos decir que el coach utiliza una metodología de coaching, es decir estrategias y procesos que se utilizan. Pero al mismo tiempo, el coaching es una filosofía basada en la creencia del que el coach puede ayudar a una persona a realizar sus sueños. Entonces, el coaching sí es una metodología y también es una filosofía. (p.20)

De esa manera se puede subrayar que el coaching es un proceso ordenado y sistemático que se realiza de manera intencionada, pero que conlleva una visión implícita, que promueve el desarrollo del potencial docente.

Por otro lado, los fundamentos filosóficos del coaching se basan en la mayéutica socrática y el existencialismo. (Sánche, 2014, p.243) indica que: “En realidad, la base subyacente del coaching se apoya en el método socrático, que permite, a base de preguntas, que el alumno vaya resolviendo sus problemas de forma autónoma, llegando a descubrir su verdadero potencial”.

Por su parte Obregon (2013), señala que:

el coaching se sustenta en una serie de principios, presentes en los enfoques originarios, destacando: a) la importancia de la autonomía del sujeto y del autoaprendizaje; b) la conducta está condicionada por la peculiar visión del mundo que el sujeto se forma a lo largo de su vida; c) la necesidad de que coexista una alta motivación, responsabilidad hacia el cambio y deseo de transformación; d) y la relevancia del proceso comunicativo, pues, a través del lenguaje, de la verbalización de metas y del uso de preguntas poderosas, el individuo se descubre a sí mismo y tiende a actuar.(p.86)

Por lo que se concluye que el coaching procura el mejoramiento de las capacidades de los maestros, pero que son ellos los actores principales y potenciales de su propio aprendizaje.

5.1.1. Principios del Coaching

Las bases sobre las cuales recae el origen y filosofía de la metodología coaching, es muy amplia dependiendo del enfoque de los ponentes, a continuación se presenta los principios citados por Marine (2003)

- a) Nadie está en posesión de la verdad. La misma realidad puede observarse desde diferentes puntos de vista y llegar a interpretaciones y, por tanto, conclusiones diferentes, pero igual de legítimas.
- b) Las personas actúan de la mejor manera dentro de sus posibilidades. El Coaching permite el descubrimiento de nuevas maneras de hacer las cosas a partir del cambio de creencias limitantes.
- c) Todo individuo lleva un talento que espera ser revelado. El ser humano es completo, no le falta nada. En su interior contiene un enorme potencial que espera ser liberado. El Coaching facilita esta liberación. El coach es autónomo: es quien decide, quien opta y quien, en último término, resuelve.
- d) Las personas pueden cambiar. Los hechos no se pueden cambiar, pero sí la interpretación de los hechos: podemos elegir las interpretaciones que les damos. Todo lo que no es genético se puede cambiar.
- e) Confidencialidad. Nada de lo que diga el coach trasciende fuera de las sesiones de Coaching, ni de ese entorno seguro.
- f) Ser/Hacer. El Coaching diferencia lo que HACEMOS de lo que SOMOS. Defiende que somos mucho más de lo que hacemos y que podemos elegir quién SER.

5.2. Coaching a directivos

Los directivos escolares se constituyen en agentes trascendentales en la transformación continua de los procesos técnico-pedagógicos de las instituciones educativas, de esa cuenta deberán poseer conocimientos, cualidades y destrezas

para enfrentar los retos de dirigir hacia los objetivos de la organización; según Gorrochetegui (2015), señala que:

El directivo escolar necesita recibir, además de formación académica, un asesoramiento personalizado que le permita desarrollar competencias para poder comprender a las personas con quienes trabaja y, de esta manera, lograr que participen en las actividades y decisiones institucionales. En la medida que quienes hacen parte de la comunidad escolar se apropien del colegio, mejorarán las relaciones entre las personas y, a la vez, el desempeño de la institución. (p.115)

Ahora bien, el funcionamiento de un centro educativo requiere de una visión amplia e integral del directivo, reconociendo que cuando el directivo mejora en su manera de comunicarse, de escuchar o en su forma de tratar los asuntos difíciles con equilibrio emocional frente los profesores, esto influye de alguna manera en los alumnos y, como consecuencia, también en los padres de familia.

Según Marroquín (2017), “Acompañar al docente requiere de un proceso organizado y continuo de tutoría durante el tiempo que le toma al docente aprender y dominar su rol o mejorar sus enseñanza”. (p.29). Para realizar dicha acción se realizan actividades dirigidas por el acompañante, siendo este el director; de la misma manera, se incluyen en este proceso instrumentos y estrategias que contribuyen a la recolección y sistematización en actividades.

El acompañamiento educativo es una dimensión fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo de individuos y grupos. Educar a través del cuidado de las relaciones, del clima y del estilo educativo constituye un proceso de apoyo a la construcción de itinerarios personales y sociales, enriquecido por matices experienciales en la planificación de proyectos desde enfoques metodológicos como el de aprendizaje y servicio solidario. (García, 2015, p. 2)

El acompañamiento pedagógico posibilita conceder el protagonismo pedagógico de cada experiencia al acompañante. Además, este liderazgo no puede darse sin la participación de todos los agentes implicados. Con todo ello, se realiza un recorrido por el acompañamiento educativo como proceso, dado el liderazgo democrático y social de los educadores, así como el protagonismo pedagógico y liderazgo de los educandos.

5.3. Acompañamiento pedagógico

El Protocolo de acompañamiento docente en contextos bilingües e interculturales de preprimaria a tercer grado de primaria de USAID/ Leer y Aprender (2015) indica que:

“El acompañamiento pedagógico presencial se realiza mediante visitas a la escuela y aula del docente, con el propósito de ayudarlo a reflexionar con base en observaciones de su práctica docente”. (p.4)

Cuando se habla de acompañamiento pedagógico se entiende como aquella acción que se realiza de manera organizada, estructurada y sistemática; que tiene como objetivo fortalecer las prácticas pedagógicas de los maestros, encontrar aspectos u oportunidades de mejora, y generar acciones de intervención.

El acompañamiento genera un vínculo de confianza entre acompañado y acompañante, ya que se realiza un proceso de asesoramiento y sugerencias, para mejorar el desempeño docente, mismo que se sustenta en la experiencia y el conocimiento que tiene el acompañante, lo cual le servirán para generar diálogos y consenso ente ambos.

En la actualidad y tomando en cuenta la sociedad del conocimiento, es interesante que los procesos de monitoreo o supervisión que realiza el director escolar sea modificado por un nuevo diseño denominado acompañamiento pedagógico.

Según Oliva (2013), indica que el acompañamiento educativo es:

El Acompañamiento Pedagógico es el proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. En ese sentido, la primera tarea del Acompañante es caracterizar las escuelas a su cargo y establece un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y de gestión, así como de medir el nivel de aprendizajes del alumnado. Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un Plan de Acompañamiento con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas. (p.2)

5.4. Liderazgo Educativo

Con respecto al liderazgo educativo, Sierra (2016) plantea que

El término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (p.115)

De esa cuenta se sobreentiende como liderazgo educativo al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las prácticas de liderazgo educativo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Bolívar (2012) considera que el liderazgo es un tema crucial, donde las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivo, lo que ha forjado que los individuos que forman parte de ellas busquen ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de los centros educativos.

El liderazgo educativo, según Sánchez (2014) se caracteriza por un conjunto de acciones que realiza un directivo para lograr la calidad de los procesos de todo el centro educativo, el líder es aquella persona que siempre orienta los procesos, que implanta una visión y siempre busca un mejoramiento de sus seguidores.

Sierra (2016) indica que el liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social.

Existen varias clasificaciones en cuanto a los tipos de liderazgo, pero para efectos del presente informe se tomará en cuenta la siguiente tipología:

5.4.1. Liderazgo transformacional

De acuerdo con Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2016) indican que:

Este modelo se manifiesta las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad. (p.126)

Este tipo de liderazgo puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando de esta forma la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a lograr por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos, pero tomando en cuenta la motivación e inspiración de los seguidores. Esta tipología de liderazgo tiene como principio el bienestar y tranquilidad del talento humano para lograr las metas institucionales.

5.4.2. Liderazgo Educativo

Se caracteriza por un conjunto de acciones que realiza un directivo y maestro para lograr la calidad de los procesos educativos de todo centro educativo, el líder es aquella persona que siempre orienta los procesos, que implanta una visión y siempre busca un mejoramiento de sus seguidores.

Según la revista Villamil (2016) indica que el liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas, fundamentada en ideales filosóficos, y por consiguiente, en la formación integral de los educandos. El liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad siendo este el mayor elemento para ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo.

Montecinos y Trujillo (2018) enfatizan que el liderazgo educativo:

Promueven un clima de trabajo exigente y expresan altas expectativas sobre sus profesores, con el fin de motivarlos a aprovechar sus potencialidades. En la práctica, la exigencia se traduce en el monitoreo del trabajo docente, y en la transmisión de mensajes positivos respecto a sus capacidades, que los movilicen a mejorar. Como explica un docente, "la directora nos enseñó que no había que perder el tiempo. Era de muy buen trato, una líder para este siglo. Sabía de educación como nadie. (p.10)

5.4.3. Características del líder

Son estas habilidades las responsables de potenciar y producir los mejores cambios en una organización, las cuales debe poseer verdadero líder, especialmente en el campo educativo.

A pesar que existen varias ponencias y teorías relacionadas a las características del líder, se consideraran las citadas por Ortiz (2008), quien presenta las siguientes:

- Tener un pensamiento positivo: de todas las características de un líder quizás el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.
- Ser el guía: un líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.
- Saber delegar: un líder no puede hacer todo solo. Pensar esto, es algo irrealista. Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.
- Ser honesto: la verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.
- Inspirar: un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.

- Incentivar una buena comunicación: la falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.
- Establecer estrategias para una vida equilibrada: una persona que vive solo para trabajar, nunca dará el 100% de lo que es capaz en el trabajo. Esto porque carecerá de energía. En cambio, aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles.
- Incentivar o motivar a los seguidores: las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, darles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.
- Ser neutral: los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder. Es por esto que uno debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción.
- Fomentar el crecimiento: un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.
- Apreciar los logros: para que un líder aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.
- Fomentar los buenos hábitos: para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.

Espinoza (2012) hace referencia a otra tipología de liderazgo, siendo la siguiente:

- Líder carismático: es aquel líder capaz de entusiasmar a los seguidores, propicia el clima participativo y es elegido por esa característica, el problema es que tienen tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- Líder tradicional: es aquella persona que hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o clase social alta.

- El legítimo: adquiere ese poder a través de caminos legales, el contrario es el poder “ilegítimo”, quien goza de este poder lo obtuvo por vías de la ilegalidad.
- El autócrata: quien tiene toda la responsabilidad, toma todas las decisiones, dirige, inicia las acciones y ejerce control sobre los demás.
- El emprendedor: tiene un estilo participativo, se vale de la consulta para ejercer el liderazgo, pero aun así él da las directrices y no cede su derecho a tomar decisiones.
- El líder liberal: es quien delega el poder para tomar decisiones.
- El líder proactivo: promueve el desarrollo de las personas que son sus seguidores.
- El líder audaz: se relaciona con muchas personas e instituciones, es crítico, positivo y muy persuasivo, consulta a sus pares para decidir.

5.5. Escuelas Eficaces

Cruz (2011) señala que las escuelas eficaces son:

Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias. (p.5)

Las escuelas eficaces se constituyen en aquellos centros educativos que procuran la integralidad del aprendizaje, pero tomando como el aporte de todos los actores del proceso educativo. La escuela eficaz posee visión, meta y objetivos bien definidos y todo el quehacer va encaminado hacia el logro de los mismos.

Es fundamental que las escuelas eficaces posea una base sólida sobre el cual gira sus acciones, tal como lo indica Stomss (2011) define tres principios claves:

- a) Desarrollo integral del alumno como un objetivo irrenunciable de todo sistema educativo, además de buenos resultados en lenguaje y matemáticas, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos.

b) Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia, debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, lo que significa que eficacia y equidad son mutuamente necesarias.

c) El valor añadido como operacionalización de la eficacia: la escuela es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares o, en otras palabras, si sus estudiantes progresan más de lo que se espera, dada las características socioeconómicas y culturales de su familia. (p.2)

Por tal razón las escuelas eficaces realizan una buena gestión institucional, enseñanza efectiva, relación escuela-padres y apoderados e interacción escuela-entorno o contexto.

5.6. Habilidades gerenciales

Clemenza (2006), señala:

La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales. (p.9)

Considerando que la gerencia administrativa es responsable de la administración presupuestaria, la administración de los recursos humanos y la administración de materiales y servicios generales, incluyendo las funciones de compras y suministros y de administración y custodia de los bienes a su cargo.

Clasificación de las habilidades gerenciales: las habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Sánchez (2010) argumenta que el directivo deberá poseer varias capacidades y habilidades, mismas que le servirán para desarrollar sus funciones administrativas y especialmente de liderazgo, siendo las siguientes:

- Manejo y administración de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis

- Capacidad de negociación; hablar para construir y no para destruir,
- Gestión de proyectos: gestión administrativa, curricular, seguimiento.
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo: necesidad de trabajar en equipo.

5.7. Mejoramiento continuo

Fernández (2001) sostiene que el mejoramiento continuo es:

El concepto de Mejoramiento Continuo surge con Deming, en la década de los años 50, el mismo se desarrolla y aplica dentro de la gestión empresarial a través de un gran número de metodologías, procedimientos y modelos con el objetivo de lograr niveles de desempeño superiores en las organizaciones. (p.3)

El mejoramiento continuo es un proceso encaminado a lograr la efectividad de toda institución, en donde se revisa constantemente las metas institucionales y se realizan las adecuaciones pertinentes para mejorar la calidad del producto.

Es interesante considerar que el mejoramiento continuo descansa sobre la siguiente definición, tal como lo indica Fernández (2001), El proceso de mejora de la calidad descansa sobre la base de los siguiente elementos: Mejora, significa la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedente en el desempeño de un producto, proceso u organización.

Por otro lado Riquelme (2018) manifiesta que:

Es un concepto implementado en las empresas que procura mejorar los procesos, productos y servicios. Se basa en el cambio de la actitud general de la organización en procura de una estabilidad del proceso productivo que contemple las posibilidades de mejora. (parr.5)

El crecimiento y desarrollo lleva implícito la identidad de todos los procesos y el estudio detallado de cada paso concebido.

Abreu (2015) argumenta que el mejoramiento continuo:

Porque no la mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano. La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

5.8. Ciclo COC

El proyecto USAID/ leer y aprender (2015) sustenta que el COC posee los principios del ciclo de reflexión, teniendo en cuenta que:

El -COC- es tiene sus bases en el acompañamiento da prioridad a la introspección y a la auto-evaluación por sobre el juicio externo. El acompañamiento se basa en un ciclo de mejora continua que se reitera de manera indefinida y que consta de los siguientes momentos:

- a) Hacer. El docente ha actuado en su aula y dicha acción provee evidencias sobre los logros alcanzados.
- b) Analizar. Lo sucedido en el aula y la evidencia de los logros son revisados y analizados por el docente y el acompañante para afinar y sugerir cambios que mejoren su práctica docente.
- c) Ajustar. Se proponen nuevas metas y propuestas para afinar y mejorar la práctica docente. Esto conduce a nuevas acciones, lo cual inicia la reiteración del ciclo. (p.3)

El COC es una estrategia utilizada como estrategia del coaching. Por su siglas se entiende como: conversación antes, observación durante y conversación después.

El proyecto USAID/ leer y aprender (2015), señala que:

El acompañamiento pedagógico presencial se realiza mediante visitas a la escuela y aula del docente, con el propósito de ayudarlo a reflexionar con base en observaciones de su práctica docente. Previo al inicio de la visita el acompañante debe conocer y revisar este protocolo, además de realizar los arreglos logísticos y administrativos. El día de la visita es aconsejable que el acompañante converse con el director brevemente para informarle sobre los objetivos de la visita, resolver dudas y discutir cualquier otro aspecto relevante. (p.4)

Para iniciar la descripción de la estrategia en mención, la “C” hace hincapié a la conversación antes que se realiza con el acompañante, se constituye en el primer acercamiento que se realiza antes de iniciar una clase o lección.

El objetivo primordial de esta es entablar una plática armoniosa con el maestro haciéndole preguntas entre las cuales pueden ser: ¿Cuál es el idioma de la lección?, ¿Me puede indicar por favor cuál es el objetivo de aprendizaje que piensa cumplir en la lección de lectoescritura que observaré?, ¿Qué específicamente quiere que los alumnos puedan hacer al terminar la lección?, ¿Cuál o cuáles actividades piensa realizar para alcanzar ese objetivo de aprendizaje?, ¿Qué materiales utilizará para alcanzar ese objetivo de aprendizaje?, ¿Cómo sabrá si los alumnos entendieron bien el objetivo de aprendizaje?, ¿Hay algo en específico que quisiera que yo observe durante la lección?, ¿Me puede describir los alumnos de la clase y cualquier otro aspecto que debo de saber para entender bien lo que enseñará?.

El doctor Wise (2018, p.13) indica que el proceso COC “el COC es un proceso personalizado y lleva un tiempo aproximado de una hora con cada docente”. Por la metodología en su aplicación, será necesario realizar el proceso de manera ordenada siguiendo los lineamientos que rigen.

La “O” significa la observación que se realizará durante la lección, con el propósito de evaluar y reflexionar sobre los aspectos que ponen en manifiesto y sobre los cuales se propondrán acciones de mejora. Dentro de los aspectos que se pueden verificar son los siguientes: ¿Qué porcentaje aproximadamente de la lección se dio en L1 y L2?, ¿El objetivo fue presentado oralmente y/o por escrito?, ¿Las actividades fueron las mismas descritas en la conferencia anterior?, Anotar las etapas observadas de la lección. (Enseñanza explícita, Modelaje, Práctica guiada, Práctica independiente, Evaluación formativa), anotar evidencia de evaluación formativa durante o después de la lección, anotar elementos incluidos en la lección tales como Vocabulario, Comprensión, Fluidez, Escritura, etc., anotar el nivel(es) de razonamiento del aprendizaje de los alumnos durante la lección. (Repetir o copiar: Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis, Resolución de Problemas), Cualquier otra observación que contribuye al proceso.

La otra “C”, significa la siguiente conversación que se realizará con el acompañante, con el objetivo de reflexionar, evaluar y sobre todo buscar las estrategias de mejora del proceso, en esta etapa se pueden plantear las siguientes preguntas: se utilizan las preguntas que ha escrito durante la observación al maestro.

Esta parte de la conferencia/entrevista es considerada la más importante porque da una oportunidad al maestro a reflexionar sobre su enseñanza ya que se realiza una síntesis oral breve de sus notas de la conferencia antes de la observación, incluyendo: el objetivo dado por el maestro, la actividad(es) que planeaba realizar, la evaluación formal e informal, cualquier pedido hecho por el maestro para observar, y cualquier otro aspecto mencionado por el maestro. Después de terminar la conversación que resulta en base a las preguntas claves, es hora de llegar a un acuerdo. El practicante hace la siguiente pregunta, en base a nuestra conversación ¿qué piensa que sería una oportunidad de desarrollo profesional para usted?

5.8. Comunidades de aprendizaje

El Doctor Wise (2013) sostiene que las comunidades de aprendizaje son:

Es un proceso colaborativo continuo que utiliza la investigación colectiva o sea evidencias y acción con el fin de producir mejores resultados para los alumnos. El análisis de la terminología señala que es un proceso debido a que posee pasos bien definidos, es colaborativo, pues necesita de la participación de todos los actores; es continuo sin fin, permanente, debe realizarse periódicamente, utiliza la investigación acción, para la identificación de problemas y planteamiento de mejoras.(pp.99-100)

Las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretenden dar respuesta a dos prioridades: mejorar el rendimiento académico de los estudiantes ya que los docentes buscan el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas y por otro lado se buscan estrategias para resolver los problemas de convivencia o de relaciones humanas; siendo como elemento importante el modelo dialógico para el logro de consensos.

Los grupos interactivos, el diálogo igualitario y la participación de la comunidad educativa, constituyen los ejes en torno a los cuales gira el éxito de las comunidades de aprendizaje.

Según el Ministerio de Educación de Guatemala (2015) indica que las comunidades de aprendizaje son:

Es un grupo de personas que investigan, y aprenden mediante el intercambio de experiencias y conocimientos de en un procesos colaborativo y responsable, motivada por un mismo interés, tienen la misma visión y la misma norma. En el campo educativo las comunidades de aprendizaje, se organizan entre maestros, directores, estudiantes y padres de familia. (p. 2)

La mejor forma de conseguir que los objetivos se compartan y logren es a través de la participación, lo cual es propiciado por las comunidades de aprendizaje, no sólo de todo el profesorado, sino también de las familias, del alumnado, autoridades locales y jurisdiccionales.

Elboj Saso y Oliver Pérez (2013) enfatizan en las comunidades de aprendizaje, de la siguiente manera:

El proyecto de Comunidades de Aprendizaje parte de la intención de investigar, analizar y actuar para promover una igualdad educativa y social que supere, entre otras, educaciones basadas en la diversidad dentro de la Sociedad del Conocimiento. Comunidades de Aprendizaje es un proyecto de cambio en la práctica educativa para responder de forma igualitaria a los retos y necesidades que plantea la sociedad actual y a todas las transformaciones sociales que se están produciendo. (p.95)

Por otro lado con la conformación de las comunidades de aprendizaje, se crea un clima de altas expectativas, referidas a todo el alumnado, al profesorado, a las familias y a la comunidad. Todos y todas son capaces de desarrollar al máximo sus capacidades, las cuales se descubren para que se reviertan en la comunidad. Se pasa de un planteamiento compensatorio a uno enriquecedor, basado en las capacidades comunicativas y de acción que todos los actores educativos.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Es importante indicar que los cambios generados luego de la intervención fueron significativos, debido a que el coaching es una acción que no se practica en los centros educativos. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

6.1. Interpretación y comparación de resultados IN-1 “Acompañamiento pedagógico con la utilización de COC”

Tabla de presentación de resultados del IN-1

Escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol Santa Bárbara, Huehuetenango y Escuela Oficial Rural Mixta, aldea “El terrero Alto”, zona cuatro, Huehuetenango.	
Datos Cuantitativos “ antes del de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>El 100 % de los directores no utilizan la estrategia -COC- para brindar acompañamiento pedagógico a los maestros, lo cual repercute en el mejoramiento del que hacer docente.</p> <p>El 100 % de los maestros no ha recibido acompañamiento pedagógico de parte de director(a), por lo cual desconocen los beneficios que brinda al que hacer docente la utilización de la estrategia COC.</p>	<p>El 100 % de los directores utilizan la estrategia -COC- para brindar acompañamiento pedagógico a los maestros, lo cual beneficia en el mejoramiento del que hacer docente.</p> <p>El 100 % de maestros reciben acompañamiento pedagógico de parte del director(a) ya que utilizan la estrategia COC, lo cual propicia la orientación, asesoramiento y fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>
Datos Cualitativos “ antes del de la intervención	Datos Cualitativos después de la intervención
<p>No existe acompañamiento pedagógico de parte de los directores a sus docentes, lo cual perjudica en las buenas relaciones humanas entre directores y maestros.</p> <p>El clima de confianza y relación entre directores y docentes es deficiente.</p> <p>No existen procesos de promuevan la calidad del que hacer docente.</p> <p>No existen estrategias para orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje entre docentes y directores.</p>	<p>Se mejoran las relaciones humanas entre directores y docentes, ya que utilizan la estrategia COC como proceso de acompañamiento pedagógico.</p> <p>Se mejora el clima de confianza y relación entre directores y docentes, debido al uso de la estrategia COC.</p> <p>La realización de la estrategia COC promueve la calidad del que hacer docente.</p> <p>El proceso COC permite orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje entre docentes y directores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Fotografías de resultados IN-1 “Acompañamiento pedagógico con la utilización de COC”

Fotografía No. 1. Inducción estrategia COC. Directora EORM “Miguel Ángel Asturias, aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango



Fuente: captura propia

Fotografía No. 2. Modelaje de la estrategia COC. Directora de la EORM El Terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango



Fuente: captura propia

Fotografía No. 3. Aplicación de la estrategia COC. Directora EORM “Miguel Ángel Asturias, aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango



Fuente: captura propia

6.2. Interpretación y comparación de resultados IN-2 “Comunidades de Aprendizaje”

Tabla de presentación de resultados del IN-2

Escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta aldea San Lorenzo, Huehuetenango y Escuela Oficial Rural Mixta “Zaculeu Ruinas II” zona 8, Huehuetenango.	
Datos Cuantitativos “ antes del de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>El 100 % de los directores no utilizan la estrategia “Comunidades de Aprendizaje” para brindar acompañamiento pedagógico a los maestros, lo cual repercute en el mejoramiento del que hacer docente.</p> <p>El 100 % de los maestros no ha recibido acompañamiento pedagógico de parte de director(a), por lo cual desconocen los beneficios que brinda al que hacer docente la utilización de la estrategia “Comunidades de Aprendizaje”.</p>	<p>El 100 % de directores utilizan la estrategia “Comunidades de Aprendizaje” para brindar acompañamiento pedagógico, mejorar las estrategias de enseñanza y aprendizajes entre maestros, lo cual beneficia a la calidad educativa de cada centro educativo.</p> <p>El 100 % de maestros reciben acompañamiento pedagógico de parte del director(a) ya que utilizan la estrategia “Comunidades de Aprendizaje”, lo cual propicia la orientación, asesoramiento y fortalecimiento los procesos de enseñanza y aprendizaje</p>

Datos Cualitativos “ antes del de la intervención	Datos Cualitativos después de la intervención
<p>No existe acompañamiento pedagógico de parte de los directores a sus docentes.</p> <p>El clima de confianza y relación entre directores y docentes es deficiente.</p> <p>No existen procesos de promuevan la calidad del que hacer docente.</p> <p>No existen estrategias para orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje entre docentes y directores.</p>	<p>Se realizan procesos de acompañamiento pedagógico de parte de los directores a sus docentes.</p> <p>Se mejora el clima de confianza y relación entre directores y docentes, debido al uso de la estrategia “Comunidades de Aprendizaje”.</p> <p>La realización de la estrategia “Comunidades de Aprendizaje” promueve la calidad del que hacer docente.</p> <p>El proceso Comunidades de Aprendizaje” permite orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje entre docentes y directores.</p>

Fuente: elaboración propia.

6.2.1. Fotografías de resultados IN-2 “Acompañamiento pedagógico con la utilización de Comunidades de Aprendizaje”

Fotografía No.4 Inducción “Comunidades de Aprendizaje”. Director EORM, aldea San Lorenzo, Huehuetenango



Fuente: captura propia

Fotografía No. 5. Modelaje “Comunidades de Aprendizaje”. Directora EORM Zaculeu Ruinas II, Huehuetenango



Fuente: captura propia

Fotografía No.6. Aplicación “Comunidades de Aprendizaje”. Director EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango



Fuente: captura propia

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con la aplicación del pre-test a los cuatro directores de los centros educativos focalizados, se determinó que el 100 % no realizaban proceso de acompañamiento pedagógico, tomando en cuenta que no aplicaban estrategias coaching como: comunidades de aprendizaje, COC, círculos de calidad, investigación acción, modelajes, andamiajes, stalling, plus delta, entre otros. Con el proceso de intervención IN-1 y IN-2, se utilizaron básicamente dos estrategias de coaching, siendo estas: COC y Comunidades de Aprendizaje; acción que propició el acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora y cierre de brechas en los procesos educativos de los centros educativos.

7.1. Análisis y discusión de resultados del IN-1. “COC”

Tomando en cuenta las estrategias del coaching aplicado a los centros educativos, es importante considerar lo que Sánchez (2014) señala en relación al término coaching; pues fue aplicado al profesor particular que ayuda a un estudiante a prepararse, rápida y eficientemente para los exámenes; entendiéndose que la metodología del coaching transporta a las personas, desde donde se encuentran hoy, hacia donde les gustaría estar mañana, siendo en este caso los directores; pues llevaron a los maestros de donde estaban, hacia donde ellos podían llegar, pero algo muy importante en dicho proceso fue que lo hicieron sin aludir la experiencia y conocimiento de los mismos.

En las Escuela Oficial Rural Mixta de la aldea “El Terrero Alto”, de la zona 4 Huehuetenango, se evidenció que el clima laboral entre la directora y los maestros no era el idóneo, ya que en el pre-test indicó que no se propiciaban procesos encaminados al mejoramiento de las relaciones interpersonales debido a que no existía canales de comunicación entre los mismos, se reconocía en la directora el rol únicamente de supervisora, impositiva, evaluadora, entre otras. Valderrama (2009) indica que la comunicación es el arte de hablar con otros, que es la destreza esencial

para crear y mantener relaciones claves, por lo que es rescatable señalar, que la incorporación del acompañamiento pedagógico en dicha escuela, mejoró la comunicación y por ende se fortaleció significativamente las relaciones interpersonales entre la directora y los maestros, tomando en cuenta que el rol de la directora fue modificado, pasó a ser apoyo crucial para los maestros, brindándoles estrategias de mejora continua, propiciándoles a que ellos mismos sea los protagonista y que sus estrategias de enseñanza y aprendizaje sean perfeccionadas para lograr la calidad educativa.

Uno de los aspectos que se evidenció fue la poca presencia de los directores a los salones de clase, en las escuelas: “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango y “El Terrero Alto”, zona 4, Huehuetenango; ya que se pudo denotar incomodidad, confusión o extrañeza al momento de indicarle a los maestros que se haría presencia en las aulas, debido a que era una acción que no realizaban las directoras, pues nunca verificaba qué, con qué, cuándo, dónde y la manera de cómo se desarrollaba el proceso enseñanza y aprendizaje. El doctor Wise (2013) indica que el verdadero líder impulsa el progreso de la persona, institución o sociedad; es importante indicar que con la aplicación de la estrategia COC, el docente plantea la necesidad de ser ayudado, reconoce que existen oportunidades de mejora, y que aunque tenga experiencia en el grado o área curricular que imparte necesita perfeccionar sus estrategias de enseñanza-aprendizaje, por lo que las directoras se convirtieron en acompañantes pedagógicas, y de esa manera desempeñar los roles del continuo del coaching.

Al momento de brindar el modelaje de la estrategia COC, misma que se fundamentó en el modelo sugerido por Don Shula y el Dr. Kenneth Blanchard (1996), denominado coaching para el desempeño, basado en 5 pasos: decirles qué se hace, mostrarles como se hace, dejarles que lo hagan, observar su desempeño y elogiar su progreso o redirigirlos; lo cual llamó poderosamente la atención, ya que se notó el involucramiento de las directoras, ellas creían que dicha estrategia era difícil que funcionara, ya que los maestros demostraban rechazo al hecho de ser observados,

pero al momento de aclarar las intenciones del proceso y que la estrategia únicamente tenía el objetivo de brindarle acompañamiento, apoyo y sobre todo mejorar de sus prácticas pedagógicas, hubo una posición diferente de parte de los maestros lo cual hizo que las directoras se sintieran en confianza con deseos de continuar con la implementación de las estrategias.

Es importante indicar que la realización de la estrategia COC en las escuelas antes indicadas, redirección y realimentó las prácticas pedagógicas de los docentes contribuyendo al cierre de brechas y obtener mejores resultados en el quehacer de las prácticas pedagógicas.

Un aspecto interesante de señalar es la práctica guiada de las directoras, ya que en esta las acompañadas deberían de realizar de manera autónoma la estrategia COC, utilizando los instrumentos técnicos para el efecto. En cuanto al aspecto conductual se evidenció nerviosismo e inseguridad en las mismas, por lo que se puede intuir que esta es una práctica poco común en las directoras. Lo rescatable de esta etapa fue que los maestros manifestaron bastante aceptación, recalcando que ellos ya no se sentían presionados e intimidados; ya que el rol de las directoras fue renovado para ser un acompañante pedagógico, esto fue un éxito alcanzado, lograr que los maestros demuestran confianza, armonía, comunicación y sobre todo simpatía entre docentes y directores.

En conclusión se puede indicar que la estrategia COC, mejoró las relaciones humanas entre maestros y directoras, se dio apertura a la comunicación y escucha activa, se fortaleció el clima laboral, se brindó confianza a los maestros a tal grado que ellos mismos proponían las estrategias de mejora, se mejoran las prácticas pedagógicas y por ende el aprendizaje de los estudiantes, se crearon espacios de diálogo y consenso entre maestros, se cambió el rol de las directoras, eliminando prácticas catalogadas como emancipadoras a un acompañamiento pedagógico.

7.2. Análisis y discusión de resultados del IN-2. “Comunidades de Aprendizaje”

Las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretenden dar respuesta a dos prioridades; mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y resolver problemas de diferente índole, entre los que se puede señalar: problemas de aprendizaje, enseñanza, metodologías, estrategias, relaciones humanas entre actores educativos, convivencia, clima laboral y estudiantil, derechos humanos, aspectos socioculturales, entre otros. Carrillo (2013) cita al Doctor DuFour en donde señala que: “comunidad de aprendizaje es un proceso colaborativo que utiliza la investigación colectiva (evidencias) y acción con el fin de producir mejores resultados para sus alumnos”. (p.10)

Por lo que la estrategia propuso el modelo dialógico como el más apropiado para lograr el aprendizaje y en la resolución de los conflictos en el centro educativo. Se plantearon grupos interactivos de trabajo, diálogo igualitario y sobre todo la participación de la comunidad educativa.

Cabe mencionar que antes de la aplicación de esta estrategia, los maestros de las escuelas: EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango y la EORM Zaculeu Ruinas II, zona 8 Huehuetenango, mostraban desinterés y poca empatía hacia los directores, se denotaba una barrera de incertidumbre, incredulidad y desconfianza; lo cual fue un indicador en el instrumento de investigación. Cabe señalar que dicho obstáculo ha sido generado por el poco involucramiento de los directores en los procesos técnicos-pedagógicos de sus centros educativos.

Los maestros indicaron que los directores no realizaban acciones de acompañamiento educativo; nunca se propiciaban espacios de interacción y diálogos para identificar brechas que obstaculizaban el logro de las competencias educativas, pero especialmente identificar las malas prácticas pedagógicas. Las comunidades de aprendizaje generan confianza; el Dr. Cobey (2006) indica que: “la confianza juega un papel crítico en nuestras vidas...el coaching puede ayudar a aumentar la confianza”

(p.12). Por lo que las comunidades de aprendizaje organizadas en las escuelas mencionadas generan intervenciones para el cierre de brechas en cada centro educativo.

Otro aspecto relevante según los resultados en los instrumentos de investigación es que no se propiciaban acciones de mejoramiento continuo como por ejemplo: talleres, capacitaciones, inducciones o en su defecto reuniones de consenso para la toma de decisiones, procesos que propician el trabajo en equipo y el fortalecimiento del liderazgo del cuerpo administrativo, no se realizaban reuniones entre docentes, por lo consiguiente cada docente realizaba sus procesos de enseñanza aprendizaje como él consideraba, y los problemas existenciales en la comunidad educativa no se abordaban de manera conjunta, por lo que, posterior a la organización de las comunidades de aprendizaje, se evidenció cambios significativos en la solución de los problemas pero de manera colaborativa, ordenada, sistemática.

Luego de realizar la ejecución de las “Comunidades de Aprendizaje”, es rescatable indicar que los docentes fueron motivados a descubrir, investigar y proponer por su propia cuenta el cierre de brechas, aspectos que se constituyen en oportunidad de mejora, lo cual genera que el director y maestros planifiquen actividades que conlleven la reafirmación y consolidación de estrategias para abordar las problemáticas educativas existentes en las escuelas.

Según el fragmento del documento comunidades de aprendizajes, impulsado por USAID (2013) indica que:

Las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretenden dar respuesta a dos prioridades, mejorar el rendimiento académico y resolver los problemas de convivencia; se propone el modelo dialógico como el más apropiado para el aprendizaje y la resolución de los conflictos en el centro. (p.5)

Por lo que los beneficios generados por la aplicación de las comunidades de aprendizaje, como estrategias del coaching hizo que todos los maestros se volvieran parte de un solo equipo de trabajo, se realizaron procesos de análisis y reflexión de

su propias práctica educativa, exponiendo sus experiencias exitosas; con el objetivo de unificar criterios y mejorar aquellas prácticas que pueden lograr la eficiencia del proceso educativo, y por otro lado identificaron problemas propios y comunes de la comunidad, llegando a aportar y establecer los mecanismos que utilizarían para el cierre de brechas y lograron concesos para coordinar actividades y de esta manera tener una misma visión y en equipo.

Otro aspecto importante de indicar en las comunidades de aprendizaje se planificaron, organizaron, y asignaron roles específicos, lo cual generó confianza en los profesionales que intervinieron. Esto sustenta lo que el Dr. Wise (2013), en donde señala que la comunidades de aprendizaje son un proceso colaborativo, lo cual significa que necesita la intervención de todos y que cada uno de los integrantes de las misma tiene la responsabilidad de brindar su conocimiento y experiencia para al planteamiento de soluciones a los problemas del entorno educativo.

De esa manera se logró la elaboración de un instrumento guía el cual fue llenado y socializado al terminar cada reunión de trabajo, dentro de la información relevante que consignaba el instrumento esta: la identificación de problemas que afectan el logro de las competencias curriculares, priorización de uno de los problemas identificados, proponer una solución rápida y oportuna, asignando un objetivo y los recurso utilizados, pero sobre todo llegando a acuerdos y compromisos, asignado roles y tareas específicas y finalmente estableciendo fechas de evaluación misma que debían ser acordadas y de una vez se consignaba la próxima reunión, la misma con objetivo de socializar las dificultades encontradas en las intervenciones ejecutada, para planear y corregir las debilidades encontradas buscando líneas de acción que conllevaba el cierre de brechas. En el apartado de los anexos, aparece el instrumento técnico utilizado para el efecto.

Las comunidades de aprendizaje se constituyeron en una práctica periódica en los centros educativos, ya que las experiencias obtenidas durante la práctica fueron enriquecedoras, debido a que los maestros y directores se pudieron dar cuenta que no es una simple reunión de trabajo, no es reunirse solo para hablar sobre los problemas de la comunidad educativa, sino que se es un espacio de mejora continua, los

maestros aprenden de ellos mismos, se realizan procesos de investigación e intercambio de experiencias, se produce un proceso de colaborativo y responsables, ya que todos aportan y llegan acuerdos, los cuales deben de cumplirse, y sobre todo que los une un mismo interés, entorno, una misma visión, siendo esta que los estudiantes aprendan, lo cual es un ideal pero que todos están comprometidas a realizar.

Es interesante señalar que el rol de los directores fue crucial en la conformación de las comunidades de aprendizaje, pues ellos guiaron y propiciaron el intercambio de experiencias. La continuidad de las mismas dependerá de la capacidad de dialogar y manejar el equipo de trabajo.

Las comunidades de aprendizaje se convierten en una excelente estrategia del coaching educativo, la cual promovió el liderazgo de los directores; tomando en cuenta que el director se convierte en el eje principal para lograr que todo el engranaje o se los maestros trabajen colaborativamente y de manera efectiva, deberá ser la persona que promueva el diálogo y que gestione de manera adecuada los recursos humanos y físicos institucionales.

Finalmente cabe mencionar que se pudo evidenciar en los maestros y directores el cambio de perspectiva en cuanto al análisis de problemas del entorno educativo, ya que las comunidades educativas basan su procedimiento en los principios de la investigación acción. El Dr. Wise (2013) manifestó que las comunidades de aprendizaje se basan en el proceso de investigación acción ya que se identifica los problemas, se generan hipótesis y que al momento de discutir y priorizar problemas se persiguen objetivos a corto y mediano plazo, con tiempos estipulados y recursos asignados; pero eso si todos trabajando para un mismo fin; por lo que fue un procesos de práctica que fortaleció el liderazgo educativo de los directores, tomando en cuenta que demostraron el respeto e interés en el desarrollo continuo del personal a sus cargo y que también escucha sus necesidades e intereses, lo cual promueve una cohesión grupal y unidad institucional.

8. CONCLUSIONES

- a) Las estrategias del coaching fortalecieron significativamente las acciones técnico-administrativas de los directores, logrando la transformación del rol de evaluador a un rol de líder que brinde acompañamiento pedagógico, propiciando espacios de análisis y reflexión entre directores y maestros para lograr la calidad educativa en los centros educativos del nivel primario del municipio de Huehuetenango y Santa Bárbara, ya que, y por ende una mejor comunicación.
- b) Se realizaron actividades de orientación sobre las estrategias coaching, fortaleciendo en los directores conocimientos, habilidades y destrezas para brindar un acompañamiento pedagógico, acorde a las necesidades y contexto social, dotándolo de instrumentos técnicos prácticos y aplicables que conlleven al mejoramiento del que hacer docente.
- c) Se ejecutaron procesos de modelaje de las estrategias de coaching: COC y Comunidades de Aprendizaje a los directores de los centros educativos públicos del nivel primario del municipio de Huehuetenango y Santa Bárbara, lo que se constituyó en una excelente estrategia para consolidar, concretizar y comprobar que los maestros poseen las habilidades necesarias para brindar el debido acompañamiento.
- d) La aplicación y evaluación de las estrategias del coaching utilizadas por los directores de los centros educativos públicos del nivel primario del municipio de Huehuetenango y Santa Bárbara; fue realizada para reflexionar, mejorar y perfeccionar los instrumentos técnicos utilizados; de esta manera brindar un acompañamiento pedagógico eficiente.

9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

9.1. Nombre del plan de sostenibilidad

El continuo de las estrategias coaching para el acompañamiento pedagógico de los directores.

9.2. Antecedentes

La práctica profesional de la Maestría en el Liderazgo en el Acompañamiento Educativo fue una experiencia exitosa tomando en cuenta que los directores de los centros educativo focales mostraron interés en la realización de la mismas, debido a la importancia en el desempeño de las acciones técnico administrativas de los directores.

Uno de los aspectos relevantes que se evidenció fue el cambio actitudinal y de desempeño de los docentes acompañados, ya que las estrategias coaching van encaminadas al análisis y reflexión sobre las propias prácticas pedagógicas, considerando dos aspectos importantes de rescatar: primero, que los directores por sus múltiples ocupaciones no realizan procesos de acompañamiento ocupando de esta manera demasiado tiempo al trabajo de escritorio o burócrata; y en segundo lugar, la perspectiva que se tiene de los directores por los paradigmas contemporáneos, en donde se considera que únicamente se evalúa, supervisa y controla las acciones docentes, alejado totalmente del enfoque de acompañamiento pedagógico y más aún del coaching, siendo este el de llevar a una persona importante de donde está, hacia donde él puede llegar.

9.3. Justificación

Tomando en cuenta la eficiencia y eficacia de la aplicación de las estrategias coaching: COC y Comunidades de Aprendizaje; es necesario planear la forma de cómo implementar dichos procesos, utilizando instrumentos técnicos, tiempos oportunos y las actividades a realizar, obviamente con miras a logra la calidad del que hacer de los maestros.

Es necesario que la intervención realizada sea sistematizada para que los avances logrados en el proceso de intervención no queden varados o en el abandono y que al pasar del tiempo se olvide la aplicación y realización de las estrategias mencionadas. Por otro lado se considerarán algunas oportunidades de mejora identificadas en los planes de intervención, con el objetivo de cerrar las brechas y perfeccionar las estrategias utilizadas, como también se incorporarán algunas acciones o actividades propias del continuo del coaching.

9.4. Objetivos

9.4.1. Objetivo General

Institucionalizar el acompañamiento pedagógico de los directores de las Escuelas Oficiales focalizadas, utilizando estrategias del coaching para lograr el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas de los maestros.

9.4.2. Objetivos Específico

- Coordinar entre las autoridades superiores administrativas las diferentes actividades de acompañamiento pedagógico que se realizarán en cada centro educativo, garantizando el respaldo administrativo y viabilidad en la ejecución del plan.
- Organizar y planificar la ejecución del acompañamiento pedagógico de los directores en cada centro educativo, utilizando diferentes estrategias del coaching.

- Realizar las sesiones de acompañamiento pedagógico implementando las estrategias de coaching, en cada centro educativo focalizado.
- Gestionar los recursos físicos, para la realización de las sesiones de coaching en cada centro educativo dotando de los insumos necesarios para su ejecución.

9.5. Logros esperados

- 9.5.1. Contar con el involucramiento del 100 % de directores y del personal docente de cada centro educativo focalizado. Uno de los retos más grandes y difícil en los centros educativos es lograr que los maestros se involucren en procesos de mejoramiento continuo, derivado a que en su mayoría se han posicionado en un estado de confort, aludiendo a su experiencia y conocimiento. Para lograr dicho proceso se deberán realizar actividades como: las herramientas de coaching, liderazgo, liderazgo y servicio, método Stalling, coaching y el cambio, comunidades de aprendizaje, las 13 palancas del cambio, los cuatro cuadrantes de Stephen Covey, la ventana de Jojari, Coaching para el cambio, entre otras.
- 9.5.2. Conformación de comunidades de aprendizaje por grado y ciclo académico, lo cual se constituirá en una estrategia de mejora continua. Los directores de los centros educativos promoverán la conformación de las comunidades de aprendizaje tomando en cuenta que es un conjunto de pasos definidos pero que es colaborativo y continuo que utiliza la investigación colectiva o sea basado en la evidencia y acción con el fin de producir mejores resultados para el beneficio de los estudiantes. Esta organización está enfocada en mejorar el aprendizaje de los alumnos, valorando las prácticas en base a la experiencias exitosas, mismas que pueden ser adquirida por otros docentes para mejorar y perfeccionar sus proceso de enseñanza y aprendizaje.

9.5.3. Todos los docentes de cada centro educativo, son objeto de acompañamiento pedagógico, mediante la utilización de la estrategia COC. calendarizar los procesos de acompañamiento pedagógico tomando en cuenta a todo el personal, esto se constituirá en un proceso que propicie la relación estrecha entre directores y maestros, debido a que el rol del director cambia al nuevo enfoque siendo este de acompañante, apoyo, colaborador, líder, guía, orientador, facilitador, entre otros; por lo que se mejora significativamente la acción del docente, ya que el mismo reorienta sus acciones.

9.6. Metodología

9.6.1. Coordinación entre autoridades distritales

Se deberá coordinar e informar a los supervisores educativos, coordinadores distritales, para que los procesos planificados sean aceptados y adoptados por los docentes, debido a que regularmente los maestros están acostumbrados a participar en procesos siempre y cuando la orden provenga de las autoridades superiores.

9.6.2. Reuniones informativa con maestros

Una de las acciones que se deben de realizar, para que el plan sea efectivo y se cumpla, es realizar reuniones periódicamente pero sobre todo procurar el consenso entre maestros, también informar con anticipación sobre las acciones que se realizarán para que los docentes estén informados y preparados para los días que serán objeto del acompañamiento.

9.6.3. Organizar y planificar actividades

Es necesario programar cada una de las acciones a realizar con el objetivo de tener presente las acciones que se va a desarrollar, de esta manera evitar la improvisación ya que el proceso se ve interrumpido o no se logra realizar

9.6.4. Realización de actividades de acompañamiento pedagógico

El director deberá realizar todas las actividades programadas, esto vendrá a darle sustento y confiabilidad a lo planificado, de la misma manera deberá preparar con anticipación el material que utilizará en las actividades de acompañamiento pedagógico.

9.6.5. Gestión de los recursos humanos y financieros y sociales para la realización de las tareas asignadas.

9.6.6.

La provisión de los recursos humanos, financieros y sociales que se utilizaran en el desarrollo de las actividades, deberán ser gestionados y adquiridos con tiempo, para que el día de las actividades todo salga como de acuerdo a lo planificado.

9.7. Cronograma de actividades

Con el objetivo de tener claro las actividades, las personas responsables, los recursos y las fechas de ejecución, se desarrollará un cronograma de actividades, utilizando para el efecto el diagrama de Kant.

No.	ACTIVIDADES	Septiembre 2019	Octubre 2019	Enero 2020	Febrero	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020	Junio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020
1.	Elaboración del plan de seguimiento.										
2.	Presentación y socialización del plan de seguimiento.										
3.	Calendarizar actividades de acuerdo a lo planificado.										
4.	Inicio de la aplicación de las estrategias COC y Comunidades de Aprendizaje										
5.	Revisión de los avances.										
6.	Evaluación de las actividades.										

No.	ACTIVIDADES	Septiembre 2019	Octubre 2019	Enero 2020	Febrero	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020	Junio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020
7.	Reorientación de las actividades para el cierre de brechas.										
8.	Aplicación de otras estrategias de Coaching.										
9.	Inició de la aplicación otras estrategias coaching.										

9.8. Recursos necesarios

Uno de los aspectos que deben ser tomados en cuenta es la dotación de los recursos para la realización de las actividades, el cual se enlista en el siguiente cuadro.

Material	Cantidad y unidad de medida	Fuente de financiamiento
Hojas de Papel tamaño carta	4 resmas	Cancha Sintética "Zaculeu"
Cartulina	50 pliegos	Librería Nazareth
Rollos de Lana	50 libras	Librería Nazareth
Lápices	30 unidades	Ferretería Zaculeu
Lapiceros	130 unidades	Librería Flor Huehueteca
Marcadores Permanentes	10 unidades	Ferretería Zaculeu
Papel Periódico	40 pliegos	Ferretería Zaculeu
Impresiones	245 hojas	Ferretería Zaculeu
Fotocopias	1000 unidades	INEB "Zaculeu"
Proyector	10 horas	EORM San Lorenzo
Aparatos de Amplificación		EORM San Lorenzo
Facilitadores que impartan las sesiones de formación y orientación.	5 profesionales	Donado por instituciones locales.

9.9. Evaluación

Se presentaran lo resultados obtenidos en la encuesta de opinión dirigida a los directores y docentes.

Pregunta No.1 Describa los aspectos que mejoraron y los que siguen igual, con la realización del proyecto “El continuo de las estrategias coaching para el acompañamiento pedagógicos de los directores”

No.	Aspectos que se mejoraron	Aspectos que siguen igual
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Pregunta No. 2. Describa la las fortalezas y debilidades encontradas en la ejecución del proyecto “El continuo de las estrategias coaching para el acompañamiento pedagógicos de los directores”

Fortalezas (aspectos positivos - Internos)	Debilidades (aspectos negativos- internos)

Para la evaluación cuantitativa se realizaran las preguntas siguientes:

Pregunta No.1. Con relación a los propósitos del plan de sostenibilidad denominado “El continuo de las estrategias coaching para el acompañamiento pedagógicos de los directores”, indique en qué porcentaje se logró la intencionalidad del mismo, tomando en cuenta los resultados.

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Totalmente		%
Parcialmente		%
No se logro		%
Total		100 %

Pregunta 2. Según su apreciación, en la ejecución del proyecto “El continuo de las estrategias coaching para el acompañamiento pedagógicos de los directores”, ¿cuál fue el porcentaje de alcance de los objetivos, metas y actividades establecidas? Tomando en cuenta que el 25 % es el logro mínimo y el 100 % es el alcance máximo.

Apreciación	100 %	75 %	50 %	25%	Total
Variable					
Objetivos					
Metas					
Actividades					

En cuanto a la evaluación propia del proceso de intervención se utilizará el formato adjunto.

Resultados obtenidos luego de desarrollado el proyecto con relación a objetivos, metas relacionádnoslos con las actividades durante el proceso, con el producto obtenido y finalmente el impacto generado.

Indicador	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES		
	PROCESO	PRODUCTO	IMPACTO
Objetivos			
Logros			
Estrategias de Intervención			

10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZCO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

10.1. Fotografía EORM “ Miguel Ángel Asturias”, aldea Chicol, Santa Bárbara

Descripción: es una fotografía que me llena de mucha satisfacción, considerando que es uno de los mementos en el que la directora del centro educativo, está aplicando la estrategia COC, utilizando los instrumentos técnicos elaborados para el efecto. Es interesante observar como la estrategia propicia la interacción, creando un espacio amigable y diálogo entre el acompañante y el acompañado. Se identifica que el rol del director ya no es monitorear, supervisar; por lo contrario es acompañar.



Fuente: practica del COC. Captura propia.

10.2. Fotografía EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango

Descripción: otra de las escenas inolvidable en el proceso de práctica fue el momento en el que se entabla el intercambio de experiencias entre maestros, debido a la conformación de una comunidad de aprendizaje. Llamó la atención ser partícipe del dialogo entre participante, sobre todo la manera de cómo logra unificar criterios y llegar a acuerdos.



Fuente: Comunidad de aprendizaje. Captura propia.

10.3. Selfis EORM el Terrero Alto, Huehuetenango

Descripción: la fotografía demuestra la empatía y sinergia que se logra al aplicar la estrategia del coaching denominada COC; aspecto que llamó la atención debido a que la directora manifestó que la maestra a la que se le aplicaría la estrategia, nunca había permitido que se le supervisara o aconsejara considerando su gran experiencia que tiene en el campo educativo; pero con la aplicación de dicha estrategia, mejora y crea vínculos de armonía y cohesión.



Fuente: Practica COC. Captura propia.

10.4. Fotografía: EORM el Terrero Alto, Huehuetenango.

Descripción: la fotografía hace hincapié en el momento que la directora del centro educativo, utilizando la estrategia “Comunidades de Aprendizaje. Propicia el diálogo y es garante de que el proceso se lleve tal como lo establece, también se hace uso de las experiencia de los compañeros que han impartido este curso.



Fuente: Comunidad de Aprendizaje. Captura Propia.

11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA

Nombre de la experiencia exitosa:

“El continuo del Acompañamiento Pedagógico”

Mi nombre es Melbin Hobany Hernández Martínez, soy originario del municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, hace quince años resido en la 6ta avenida “A” 6-70 zona 4 “Cerrito del Maíz” Huehuetenango, soy Profesor de Enseñanza Media y Técnico en Investigación Educativa y licenciado en Pedagogía y Administración Educativa, también estude la licenciatura en Pedagogía e Investigación Educativa y la Licenciatura en Derechos Humanos, esta última solo poseo el cierre de pensum; todos mis estudios los he realizado en la Universidad de San Carlos de Guatemala; y estoy próximo a obtener el título de Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

Actualmente trabajo en el Instituto Nacional de Educación Experimental Básica con Orientación Ocupacional Huehuetenango, Jornada Matutina -INEEMBOOH-, ubicado en la colonia San José, de la zona 1 de Huehuetenango, laboro en este centro educativo desde hace cuatro años a partir del 15 de abril del año 2015, desempeño el puesto de Subdirector en dicha institución, por lo que mis funciones son técnico-administrativa, atención a padres de familia, apoyo y orientación a estudiantes y acompañamiento a docentes.

Desarrollé mi práctica profesional de la maestría en las siguientes escuelas: EORM “Miguel Ángel Asturias” aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango; EORM Zaculeu Ruinas II, Zona 8 Huehuetenango; EORM aldea el Terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango y EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango; de acuerdo al diagnóstico elaborado y reconociendo la importancia en el proceso educativo del país, elegí tomar el eje **“Acompañamiento a directores de centros educativos”**.

Me pareció interesante elegir el eje indicado anteriormente debido a que; me he dado cuenta con la experiencia vivida que el rol de los directores en los centros educativos

es crucial especialmente en la operativización de cada una de las intenciones sean estas grandes o pequeñas que impulsa el Ministerio de Educación, el director debe ser una persona con alto grado de liderazgo, que sea ejemplo, inspire, motive, visionario, comunicativo, escucha activa, responsable, empático, equilibrado emocionalmente, que desempeñe su labor con habilidades gerenciales-administrativas, propiciando el dialogo y los consensos, que influya confianza y digno de imitarse; entre otros aspectos.

Actualmente existe una barrera tan grande y paradigmática entre el director y los maestros, se puede evidenciar a simple vista que los maestros no ostentan confianza en sus directores, consideran al director como una persona que solo esta para llevar el papeleo requerido por las autoridades superiores y que únicamente exigen cuando a ellos se les exige, o por lo contrario se dedican a monitorear aunque superficialmente el proceso educativo entendido este como: la planificación, realización de actividades de enseñanza y aprendizajes, evaluación de los aprendizajes; solo supervisan para evaluar y presentar resultados.

De lo indicado anteriormente me surgió la inquietud y poder observar más detenidamente dicho fenómeno, reconocer la aportación que brinda el proceso del Coaching como estrategia de acompañamiento pedagógico, mismo que los directores pueden utilizar en sus centros educativos, con el propósito de lograr la calidad educativa.

Para abordar la problemática desarrollé dos intervenciones diferentes, la primera consistió en la utilización de la estrategia de coaching denominada “COC” (conferencia antes, observación durante, conversación después) esta acción se realiza en una sesión o clase, con el propósito de mejorar las prácticas pedagógicas de los maestros en su diario que hacer y la segunda consistió en la conformación de las “Comunidades de Aprendizaje”, las cuales están enfocadas a mejorar y perfeccionar las prácticas educativas entre maestros de una misma área curricular, grado o nivel educativo.

Mis planes de acción no surgieron de la nada, estos están respaldados por elementos valiosos de la teoría como por ejemplo: el coaching, considerando lo que establece (Bayón et al., 2006, p. 7) “Porque se entiende que la aplicación del coaching transporta

a las personas, desde donde se encuentran hoy, hacia donde les gustaría estar mañana, siendo el coach el facilitador de este viaje”, otro elemento teórico importante fue el coaching directivo siendo este el directivo escolar necesita recibir, además de formación académica, un asesoramiento personalizado que le permita desarrollar competencias para poder comprender a las personas con quienes trabaja y, de esta manera, lograr que participen en las actividades y decisiones institucionales.

No puede faltar la concepción teórica de liderazgo educativo, misma que se entiende como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación; de la misma manera es necesario considerar el tema de las escuelas eficaces siendo estas las que se constituyen en aquellos centros educativo que procuran la integralidad del aprendizaje, pero tomando como el aporte de todos los actores del proceso educativo. La escuela eficaz posee visión, meta y objetivos bien definidos y todo el quehacer va encaminado hacia el logro de los mismos.

Otro tema considerado fue el mejoramiento continuo, siendo este el proceso encaminado a lograr la efectividad de toda institución, en donde se revisa constantemente las metas institucionales y se realizan las adecuaciones pertinentes para mejorar la calidad del producto, algo que puede dar las pautas para eficientar dicho mejoramiento son las comunidades de aprendizaje, siendo estas el modelo de organización en los centros educativos que pretenden dar respuesta a dos prioridades, mejorar el rendimiento académico y resolver los problemas de convivencia; se propone el modelo dialógico como el más apropiado para el aprendizaje y la resolución de los conflictos en el centro, o problemas en una misma área curricular, nivel o grado académico, puede ser formado entre maestros, directivos y maestros, estudiantes, padres de familia, en otras palabras puede ser formada por todos los miembros de la comunidad educativa.

A partir de la intervenciones se pudo apreciar una variación entre los datos siguientes, antes de la intervención en cuanto a las estrategias COC y Comunidades de

aprendizaje, era que el 100 % de los directores no utilizaban la estrategias de coaching para brindar acompañamiento pedagógico a los maestros, esto obviamente repercutía en el mejoramiento del que hacer docente; los datos posteriores indicaron que el 100 % los directores ya utilizaban la estrategia indicadas para brindar acompañamiento pedagógico a los maestros, lo cual propicia la orientación, asesoramiento y fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, y por ende el mejoramiento del que hacer docente.

Pero además la mejora cualitativa que se pudo apreciar fue la mejora de las relaciones humanas entre directores y docentes, el clima afectivo, se promovió la calidad del que hacer docente, también permitió orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje entre docentes y directores, todo esto beneficia para el logro de la calidad educativa en cada centro educativo focalizado.

Cabe mencionar que el éxito de esta experiencia se la debo a los directores siendo los siguientes: la señora Raquela López Pérez, directora de la EORM aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango; el profesor Wilfredo Cupertino Martínez, director de la EORM aldea San Lorenzo, la señora Iris Maricielo Alborez Domínguez, directora de la EORM Zaculeu Ruinas II, Huehuetenango y la señora Yojana Candelaria Barrillas del Valle , directora de la EORM El Terrero Alto, Huehuetenango.

Al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo mi plan de acción porque los directores se sintieron un poco cohibidos pensando que el proceso podía evidenciar su falta acercamiento con su personal, aduciendo que los maestros no están acostumbrados a ser parte directa de un acompañamiento pedagógico. Otra dificultad encontrada fue que en varias ocasiones no fui atendido por los directores, aunque se había realizado la planificación y agendas correspondientes con mucha antelación, siempre indicaron que eran citados por las autoridades superiores a otras actividades.

Es satisfactorio indicar que luego de las intervenciones, se realizó la evaluación analítica, crítica y reflexiva de dicho proceso, en la que los directores quedaron complacidos y comprometidos mediante el plan de sostenibilidad, darle continuación e incorporación a su quehacer técnico-administrativo.

La directora de Yojana Candelaria Barrillas del Valle, indico “Nunca había tenido una experiencia tan interesante, en la que una maestra con la que no compaginaba, entablara una conversación antes, durante y después de una clase, y que ella misma sugiriera en donde podía cambiar para mejorar”; el director Wilfredo Cupertino Martínez indico “ fue de mi agrado ver como una maestra con menos experiencia le explicó a otra maestra experimentada como hacer mejor su trabajo, y que ambas llegaron a acuerdos”.

Considero que esta experiencia exitosa es sostenible ya que se elaboraron los planes de sostenibilidad que consistieron en proponer en el caso de las estrategia “COC”, implementarla con todo el personal, por lo menos realizar una a cada mes y en cuanto a las comunidades de aprendizaje se planificó constituir más comunidades entre maestros que dominan las áreas curriculares y entre los demás grados y niveles educativos.

Al haber desarrollado esta intervención me hace sentir que los pequeños cambios pueden generar grandes resultados, y que con valentía se deben enfrentar los grandes desafíos, pero que un elemento importante para lograrlo es tener clara la visión, plantearse objetivos alcanzables y sobre todo tener habilidades de liderazgo, como también que los directores son materia prima para poder mejorar el sistema educativo del país.

Todo este proceso de mi práctica profesional me enseñó que si puedo hacer lo que me propongo, pero que antes de iniciar un proceso debo realizar un diagnóstico el cual me dará los parámetros claros de intervención, como también que la planificación es la base para lograr las actividades. Por otro lado pude comprobar que los directores no brindan acompañamiento pedagógico a sus maestros y que cuando el director se acerca a sus maestros cambia todo el entorno laboral, se mejoran las prácticas educativas y por ende se logra la calidad del proceso educativo de manera significativa, aprendí que el maestro y director puede cambiar, solo necesita ser acompañado.

12. REFERENCIAS

- Abreu, O. L. (2015). *La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior*. <http://scielo.sld.cu/>.
- Aprender, P. U. (2015). *Protocolo de acompañamiento docente en contextos bilingües e interculturales*. Guatemala: USAID.
- Aula, U. R. (2013). Usaidlea.org. *Proyecto Leer y Aprender*, pág. 5.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Archidona.
- Clemenza, J. F. (2006). *Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metálica*. TENDENCIAS, 9.
- Conectados.com, s. (07 de 01 de 2015). Obtenido de <http://blog.smconectados.com/2014/01/07/en-que-consiste-el-coaching-educativo/>
- Covey, S. M. (2006). *El factor Confianza*. Nueva York : Simon y Schuster.
- Cruz, T. P. (1 de 09 de 2011). Obtenido de Escuelas Eficaces: <https://terepece.files.wordpress.com/2011/09/escuelas-eficaces5.docx>
- Donald Wise, P. y. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala: USAID/Reforma educativa en el Aula.
- Elboj Saso, C., & Oliver Pérez, E. (2013). *Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica*.
- Espinoza, C. (03 de 16 de 2012). <https://psicologosenlinea.net>. Obtenido de <https://psicologosenlinea.net/115-clases-de-lideres-descubre-las-tres-principales-clases-de-lideres.html>
- Fernández, D. E. (02 de 2001). *Gestión del mejoramiento continuo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/49594772_GESTION_DEL_MEJORAMIENTO_CONTINUO
- Fernández, M. (2001). *Mejoramiento continuo de la Calidad* . Cuba.

- García Alejandro. (2015). *Acompañamiento Educativo. El rol del educador en el aprendizaje y servicio solidario*.
- Gorroceteague, A. (2015). *Estrategias de acompañamiento pedagógico para el fortalecimiento de la competencia docente*. Chiel.
- Interanacional, I. d. (30 de 04 de 2015). Obtenido de <http://www.institutocoachingempresarial.com/index.php/k2-tags/el-proceso-de-coaching>
- Mariné, F. B. (2003). *Concepto de Coaching*. Obtenido de <https://www.cerasa.es/media/areces/files/book-attachment-1685.pdf>
- Marroquín, C. S. (2017). *Estrategias de acompañamiento pedagógico para el fortalecimiento de la competencia docente*. Guatemala.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2016). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto*. *redalyc.org*, 126.
- MINEDUC. (2015). *Comunidad de Aprendizaje. Recursos Educativos*, 12.
- Montecinos, C. y. (2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del subsistema*. *lidereseducativos.cl*, 10.
- Obregón, N. E. (2013). *Coaching empresarial como factor*. Xalapa- Enríquez, Veracruz, México.
- Oliva, Z. a. (2013). *www.revistas.unitru.edu*. Obtenido de Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente: <http://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/RSW/article/download/260/263>
- Ortiz, R. A. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. *www.scielo.org.co*.
- Riquelme, M. (16 de 03 de 2018). <https://www.webyempresas.com>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>
- Rosas, A. I. (2013). *Comunidades profesionales de maestros. XII Congreso Nacional de Investigación educativa*. Guanajuato, México. doi:DOI: 10.13140/RG.2.1.4872.3922
- Sánchez Mirón, B. y. (2014). *Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales*. Valencia. doi:10.5944/educxx1.17.1.10712

Sánchez, L. (22 de 01 de 2010). *https://www.emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>

Scielo.org. (2016). *Scielo.org.com*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Stomss, P. (01 de 09 de 2011). *Escuelas eficaces*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=escuelas+eficaces+%2B+filetype+pdf&rlz=1C1HLDY_esGT807GT807&oq=escuela&aqs=chrome.2.69i57j69i61j35i39l2j0l2.3778j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8


Villamil, G. M. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI*. <http://www.scielo.org.co>, 113.

Wiese, D. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala: Juarez & Associates, Inc.

Wise, D. d. (2018). *Modelo de acompañamiento pedagógico: Herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico*. Guatemala.

13. ANEXOS

a) Plantilla de los instrumentos de investigación utilizados. Pre-test.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
 INVESTIGACIÓN ACCIÓN
 Maestrante: Melbín Hobany Hernández Martínez

ENCUESTA A DOCENTES

ENCUESTA No. FECHA DE APLICACIÓN

SEXO: M F CÓDIGO DE ESCUELA:

MODALIDAD: B M JORNADA: M V

TIPO: Multigrado Gradedo Área: U R

AÑOS DE DOCENCIA: Región Presupuestario: 011 021 Otro:

Indicaciones: A continuación se presentan algunos cuestionamientos respecto a cómo ejerce el director su liderazgo directivo y la relación de este con el desempeño pedagógico docente. Por favor, marque con una x la opción que considere aplicable.

1-Promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
2-Posee adecuado control y manejo de los documentos administrativos	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
3-Controla y orienta el uso eficiente de los recursos y materiales didácticos.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
4-Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
5-Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
6-Impulsa procesos y talleres de formación y capacitación para el personal docente.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
7-Programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
8-Realiza comunidades de aprendizaje entre el personal docentes.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
9-Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
10-Orienta y asesora el uso de diferentes estrategias de enseñanza aprendizaje.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
11-Realiza actividades de evaluación del desempeño a los docentes en el campo pedagógico.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
12-Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje.	Siempre <input type="radio"/>	Muchas veces <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>

Gracias por su apoyo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
 INVESTIGACIÓN ACCIÓN

Maestrante: Melbín Hobany Hernández Martínez

ENCUESTA A DIRECTORES

ENCUESTA No. FECHA DE APLICACIÓN
 SEXO: M F CÓDIGO DE ESCUELA:
 MODALIDAD: B M JORNADA: M V
 TIPO: Multigrado Gradada Área: U R

Indicaciones: A continuación se presentan algunos cuestionamientos, respecto a cómo ejerce su liderazgo directivo y la relación de este con el desempeño pedagógico de los docentes a su cargo. Por favor, marque con una x la opción que considere aplicable.

1-Promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

2-Posee adecuado control y manejo de los documentos administrativos.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

3-Controla y orienta el uso eficiente de los recursos y materiales didácticos.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

4-Convoca al diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

5-Impulsa acciones de fomento del trato respetuoso entre docentes.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

6-Realiza procesos y talleres de formación y capacitación para el personal docente.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

7-Programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso enseñanza- aprendizaje.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

8-Cada cuánto tiempo realiza comunidades de aprendizaje entre docentes.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

9-Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

10-Orienta y asesora el uso de diferentes estrategias de enseñanza - aprendizaje.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

11-Realiza actividades de evaluación del desempeño pedagógico de los docentes.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

12-Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

b) Plantilla de los instrumentos de investigación utilizados. Post-test.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
 INVESTIGACIÓN ACCIÓN POST-TEST
 Maestrante: Melbin Hobany Hernández Martínez

ENCUESTA A DIRECTORES

ENCUESTA No. FECHA DE APLICACIÓN

SEXO: M F CÓDIGO DE ESCUELA:

MODALIDAD: B M JORNADA M V

TIPO: Multigrado Gradada Área: U R

AÑOS DE DOCENCIA: Región Presupuestario: O11 O21 Otro:

Indicaciones: A continuación se presentan algunos cuestionamientos respecto a cómo ejerce el director su liderazgo directivo y la relación de este con el desempeño pedagógico docente. Por favor, marque con una x la opción que considere aplicable.

1-¿Cree usted que es importante brindar acompañamiento pedagógico a sus docente?

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

2-¿Con que frecuencia debe brindarse el acompañamiento pedagógico?

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

3-Cree usted que el acompañamiento pedagógico propicia un clima de confianza y relación entre acompañante y acompañado.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

4 ¿Cree usted que el acompañamiento pedagógico promueve la calidad del que hacer docente?

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

5-El acompañamiento pedagógico puede ser una buena estrategia para orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

6-Enliste algunos aportes que obtuvo con la aplicación de la estrategia Coaching.

Marque con X la estrategia aplicada:

COC

Comunidades de Aprendizaje



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
 INVESTIGACIÓN ACCIÓN POST-TEST
 Maestrante: Melbin Hobany Hernández Martínez

ENCUESTA A DOCENTES

ENCUESTA No. FECHA DE APLICACIÓN

SEXO: M F CÓDIGO DE ESCUELA:

MODALIDAD: B M JORNADA: M V

TIPO: Multigrado Gradada Área: U R

AÑOS DE DOCENCIA: Región Presupuestario: O11 O21 Otro:

Indicaciones: A continuación se presentan algunos cuestionamientos respecto a cómo ejerce el director su liderazgo directivo y la relación de este con el desempeño pedagógico docente. Por favor, marque con una x la opción que considere aplicable.

1-¿Cree usted que es importante brindar acompañamiento pedagógico a sus docente?

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

2-¿Con que frecuencia debe brindarse el acompañamiento pedagógico?

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

3-Cree usted que el acompañamiento pedagógico propicia un clima de confianza y relación entre acompañante y acompañado.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

4 ¿Cree usted que el acompañamiento pedagógico promueve la calidad del que hacer docente?

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

5-El acompañamiento pedagógico puede ser una buena estrategia para orientar, asesorar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Siempre Muchas veces Algunas veces Nunca

6-Enliste algunos aportes que obtuvo con la aplicación de la estrategia Coaching.

Marque con X la estrategia aplicada:

COC

Comunidades de Aprendizaje

c) Fotografías: Aplicación de instrumentos de investigación pre-test.



EORM El terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango



EORM "Zaculeu Ruinas II", Huehuetenango



EORM Aldea Chicol, Santa Bárbara. Huehuetenango



EORM Aldea San Lorenzo, Huehuetenango

d) Cronograma de actividades

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Pedagógico
 Práctica Profesional
 Melión Hebeury Hernández Martínez

Cronograma general de actividades
 "Plan de intervención"

No.	Fases	Actividades	Lugar	Responsable	Julio 2019			Agosto 2019				
					Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas		
1.	Fase Inicial	Realización del Diagnóstico (Pre-test)	FORM aldea el Terrero Alto, Zona 4, Huehuetenango y EORM "Miguel Ángel Asturias" aldea Chicol, Santa Bárbara, Huehuetenango.	Maestrante	1							
2.		Socialización de resultados y priorización de intervención			2							
3.		Socialización de la intervención			3							
4.		Socializar el plan elaborado			4							
5.	Fase de Intervención	Inducción sobre el instrumento COC			5							
6.		Modelaje de la estrategia COC			6							
7.		Realización de la estrategia COC			7							
8.		Análisis, reflexión y oportunidades de mejora de la estrategia COC			8							
9.	Fase Final	Aplicación del Post-test										
10.		Socialización de resultados finales										

[Handwritten signature]



21/06/2019
 09:30 hrs.

[Handwritten signature]

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Pedagógico
 Mónica Hernández Martínez

Cronograma general de actividades
 "Plan de Intervención"

Actividades	Lugar	Responsable	Junio 2019					Julio 2019				
			Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	
Realización del Diagnóstico (Pre-test) Socialización de resultados y priorización de intervención Socialización de la intervención	EORM Zaculeu Ruinas II, Zona 8 Huehuetenango	Maestrante	1	2	3	4	5	6	7	8		
			1	2	3	4	5	6	7	8		
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Socializar el plan elaborado	EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango.	Maestrante y directores	1	2	3	4	5	6	7	8		
Inducción sobre las Comunidades de Aprendizaje			1	2	3	4	5	6	7	8		
Modelaje de la estrategia Comunidades de Aprendizaje			1	2	3	4	5	6	7	8		
Realización de la estrategia Comunidades de Aprendizaje	EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango.	Maestrante y directores	1	2	3	4	5	6	7	8		
Análisis, reflexión y oportunidades de mejora de la estrategia Comunidades de Aprendizaje			1	2	3	4	5	6	7	8		
Aplicación del Post-test	EORM aldea San Lorenzo, Huehuetenango.	Maestrante y directores	1	2	3	4	5	6	7	8		
Socialización de resultados finales			1	2	3	4	5	6	7	8		

[Handwritten signature]
 21/06/19
 11:00

[Handwritten signature]

[Circular stamp: ESCUELA ESCUELA RURAL BIETA ALDEA ZACULEU RUINAS II HUEHUETENANGO]

e) Planes de intervención

Los directores realizan la estrategia Comunitades de aprendizaje con los maestros de las escuelas.	Los dos directores realizan la práctica de la estrategia Comunitades de aprendizaje, con los maestros de su escuela.	Maestrante y director	Julio 2019	Hojas
Reflexión y análisis sobre la implementación de la estrategia Comunitades de aprendizaje, para identificar oportunidades de mejora	Los dos directores identifican las oportunidades de mejora para una nueva aplicación de la estrategia Comunitades de aprendizaje.	Maestrante y director	Agosto 2019	Proyector Computadora Hojas
Aplicación del Post-test	Aplicación del Post-test a los dos directores focalizados.	Maestrante	agosto 2019	Encuestas estructuradas
Socialización de resultados finales	Los dos directores socializan los resultados para establecer el cierre de brechas.	Maestrante y director	agosto 2019	Proyector Computadora Hojas


Firmar Maestrante



realizar estrategia COC, en una clase.	de la estrategia COC, en una clase de su escuela.			
Análisis y reflexión sobre la implementación de la estrategia COC, para identificar oportunidades de mejora	Los dos directores identifican las oportunidades de mejora para una nueva aplicación de la estrategia COC.	Maestrante y director	Julio 2019	Proyector Computadora Hojas
Aplicación del Post-test	Aplicación del Post-test a los dos directores focalizados.	Maestrante	agosto 2019	Encuestas estructuradas
Socialización de resultados finales	Los dos directores socializan los resultados para establecer el cierre de brechas.	Maestrante y director	agosto 2019	Proyector Computadora Hojas


Firmar Maestrante


Vo.Bo. Director



f) Fotografía sobre el proceso de intervenciones

