



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

---

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

**Acompañando el camino de calidad administrativa, pedagógica y de relaciones interpersonales a directores de escuela primarias**  
**Investigación acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Palestina de los Altos, Departamento de Quetzaltenango**

**César Orlando Bautista Orozco**

**Asesora:**  
**M.A. Aura Lissette Rodríguez Velásquez**

**Guatemala, octubre de 2019**





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

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

**Acompañando el camino de calidad administrativa, pedagógica y de relaciones interpersonales a directores de escuela primarias**  
**Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Palestina de los Altos, Departamento de Quetzaltenango**

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

**César Orlando Bautista Orozco**

**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**

<b>MSc. Murphy Olimpo Paíz Recinos</b>	<b>Rector Magnífico de la USAC</b>
<b>Arq. Carlos Enrique Valladares Cereso</b>	<b>Secretario General de la USAC</b>
<b>MSc. Danilo López Pérez</b>	<b>Director de la EFPEM</b>
<b>MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López</b>	<b>Secretaria Académica a.i. de la EFPEM</b>

## **CONSEJO DIRECTIVO**

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

## **TRIUNAL EXAMINADOR**

<b>M.A. Vicenta Albertina Azurdia Mejía</b>	<b>Presidente</b>
<b>M.A. Reyneri Frayneer Santos Flores</b>	<b>Secretario</b>
<b>M.A. Alba Nohemí Orozco Sánchez</b>	<b>Vocal I</b>

Guatemala, 23 de octubre de 2019

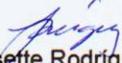
Dr.  
Miguel Ángel Chacón Arroyo:  
Coordinador  
Unidad de Investigación  
EFPEM- USAC

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesora del trabajo de graduación denominado: Acompañando el camino de calidad administrativa, pedagógica y de relaciones interpersonales a directores de escuelas primarias, investigación acción realizada en cuatro escuelas del nivel primario del municipio de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango. Correspondiente al estudiante: César Orlando Bautista Orozco, Carné: 8635040, de la carrera Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración del trabajo precitado y en la revisión realizada al informe final, se evidencia que dicho trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que considero APROBADO el trabajo y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,

  
M.A. Aura Lissette Rodríguez Velázquez  
Colegiado activo 6479  
Asesora nombrada

C.c Archivo



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

Escuela de Formación de Profesores  
de Enseñanza Media  
-EFPEM-

La infrascrita Secretaria Académica a.i. de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado *“Acompañando el camino de la calidad administrativa, pedagógica y de relaciones interpersonales a directores de escuelas primarias.”* Investigación acción realizada en 4 escuelas del municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango. Presentado por el (la) estudiante **César Orlando Bautista Orozco**, carné No. 8635040, 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 veintitrés días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

*“ID Y ENSEÑADA A TODOS”*

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



Ref. SAOIT29-2019  
C.c. Archivo  
HLCL/mglc

## **DEDICATORIA**

- A Dios:** Fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, quien me ha dado la vida y la inspiración de este triunfo.
- A mis padres:** Eleuterio Faustino Bautista y Secundina Orozco (QEPD). Flores sobre sus tumbas.
- A mi esposa:** Rosmery Sánchez. Por su apoyo incondicional brindado en todo momento y especialmente en ésta etapa de mi carrera.
- A mis hijos:** Julio César, Erick Orlando y María Isabel, por su apoyo moral y material demostrado.
- A mis hermanos y hermanas:** Porque siempre recibí de ellos palabras de ánimo y apoyo. En especial a José Victor Bautista (QEPD).
- A mis compañeros de cohorte:** Especial a Jaime Iván Godínez, quienes me acompañaron en este proyecto de aprendizaje y compartieron sus valiosas experiencias durante el proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi familia en general:**

**Porque son los seres que en todo momento han estado a mi lado para animarme, apoyarme y brindarme su cariño, amor y ayuda.**

**Al Programa PADEP/D.**

**Porque fue el medio que me permitió ingresar a la maestría y aprovechar la oportunidad de culminar la carrera.**

**Al Consejo Técnico de EFPEM.**

**Por las gestiones realizadas para el logro y los beneficios recibidos de nuestras metas.**

**A USAID**

**Por brindarnos ese apoyo de superación y lograr la oportunidad de formación educativa.**

**A los docentes de la Maestría**

**Por sus valiosos conocimientos compartidos y generar aprendizajes significativos que serán útiles en nuestro desempeño profesional y personal.**

**A las Maestras: Walda Flores, Aura Lisette Rodríguez y Alba Noemí Orozco Por apoyarme y asesorarme en mí trabajo de graduación y por motivarme en todo el proceso haciéndolo con dedicación y esmero.**

**A la Universidad de San Carlos**

**Tricentenaria casa de estudios, por brindarme el proceso de formación constante y actualizada.**

## RESUMEN

**El presente documento contiene el informe del proceso de acompañamiento pedagógico a directores de cuatro escuelas ubicadas en el municipio de Palestina de Los altos, departamento de Quetzaltenango. Para dicho proceso se realizó un diagnóstico institucional a través de encuestas, entrevistas y la observación directa del funcionamiento de los directores del trabajo que desarrollan.**

**Se implementaron dos planes de acción con la finalidad de orientar y apoyar a los directores en cuanto a sus funciones administrativas, técnicas pedagógicas y de relaciones interpersonales con la comunidad educativa, puesto que el director juega un papel fundamental para lograr el éxito en el funcionamiento del centro educativo y para ese cumplimiento se requiere de una formación especializada, puesto que el rol directivo exige contar con herramientas indispensables para una dirección efectiva, influyendo algunos factores como incentivos, capacitaciones y motivación a los directores, por lo consiguiente la función administrativa del director ha tenido poco interés de parte de las autoridades educativas.**

**La implicación tan grande en el manejo de los centros educativos con todos los sujetos que interactúan en el hecho educativo, como: docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades educativas y comunidad en general, por lo que esta función es una de las tareas que constantemente le exige actuación. No obstante, el director debe también enfocar sus esfuerzos en la gestión técnico-pedagógica del currículum Nacional Base, por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo también, describir la relación que tiene la función administrativa del director con las relaciones interpersonales con todos los miembros.**

## ABSTRACT

This document contains the report of the process of pedagogical accompaniment to directors of four schools located in the municipality of Palestine of Los Highlands, department of Quetzaltenango. For this process, an institutional diagnosis was made through surveys, interviews and direct observation of the work of the directors of the work they carry out.

Two action plans were implemented with the purpose of guiding and supporting the directors regarding their administrative, technical pedagogical and interpersonal relations with the educational community, since the director plays a fundamental role in achieving success in the operation of the an educational center and for that compliance a specialized training is required, since the managerial role demands to have indispensable tools for an effective direction, influencing some factors such as incentives, training and motivation to the directors, therefore the administrative function of the director has had little interest from the educational authorities.

The great involvement in the management of schools with all the subjects that interact in the educational event, such as: teachers, students, parents, educational authorities and the community in general, so this function is one of the tasks that constantly demands action. However, the director must also focus his efforts on the technical-pedagogical management of the National Base curriculum, therefore, this research also aims to describe the relationship between the administrative function of the director and interpersonal relationships with all members.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 IDENTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>4 MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Diagnóstico.....</b>	<b>7</b>
<b>4.2 El plan de acción.....</b>	<b>14</b>
<b>5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Acompañamiento Educativo .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2 La administración educativa .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3 Administrador Educativo.....</b>	<b>22</b>
<b>5.4 Funciones técnicas .....</b>	<b>23</b>
<b>5.5 Funciones Administrativas .....</b>	<b>24</b>
<b>5.6 Procedimiento Administrativo .....</b>	<b>24</b>
<b>5.7 Liderazgo del administrador .....</b>	<b>28</b>
<b>5.8 Comunidades de Aprendizaje.....</b>	<b>28</b>
<b>5.9 Utilidad y necesidad del taller educativo.....</b>	<b>28</b>
<b>5.10 La dirección escolar .....</b>	<b>30</b>
<b>6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>8 CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>9 PLAN DE SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>45</b>
<b>9.1 Las acciones administrativas, tecnico pedagógicas y de relaciones interpersonales .....</b>	<b>45</b>
<b>9.2 Antecedentes.....</b>	<b>45</b>
<b>9.3 Justificación .....</b>	<b>47</b>
<b>9.4 Objetivos.....</b>	<b>47</b>

<b>9.5 Logros esperados .....</b>	<b>47</b>
<b>9.6 Metodología .....</b>	<b>47</b>
<b>9.7 Cronograma.....</b>	<b>47</b>
<b>9.8 Recursos necesarios .....</b>	<b>47</b>
<b>9.9 Evaluación .....</b>	<b>50</b>
<b>10 EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO.....</b>	<b>61</b>
<b>11 MI MEJOR EXPERIENCIA EXITOSA.....</b>	<b>61</b>
<b>12 REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>13 ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente informe del proceso de investigación acción, se realizó del dieciocho de junio al seis de agosto del año dos mil diecinueve, con la anuencia de autoridades educativas municipales, y con cada uno de los directores, se visitó periódicamente cada institución que hace educación en cada comunidad rural, maya hablante y convencidos que el cambio actitudinal es decisivo en la mejora de la calidad educativa, los planes ejecutados fueron IN-1. Comunidades de Aprendizaje a directores de escuelas primarias sobre funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones y IN-2 Talleres brindados a directores de escuelas primarias con participación de un experto sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos en la intervención de investigación acción con directores de diferentes escuelas priorizadas en la etapa de diagnóstico institucional, enfocada para fundamentar un liderazgo técnico pedagógico con una clara visión educativa que permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de la administración fortaleciéndose con los directores para que su autoridad sea efectiva y de manera equilibrada. Por ello fue necesario dotarlo de herramientas para que desarrollen sus capacidades en la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los actores escolares desde los roles de desempeño Institucional.

Como estudiante de post grado, se realizó un trabajo investigativo de la Incidencia del liderazgo del equipo directivo en las funciones Administrativas, técnico Pedagógicas y de relaciones en los establecimientos educativos, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los Alonzo Nueva Linda, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío El Socorro, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Rosas y Escuela Oficial Rural Mixta Aldea San José Buena Vista, del Municipio de Palestina de Los Altos, departamento de Quetzaltenango. Las actividades de acompañamiento se desarrollaron en horario matutino en el periodo antes

mencionado, siendo fundamental para la buena marcha de los centros escolares.

La metodología aplicada en esta convivencia pedagógica, permitió el dialogo inicial con directores de cada escuela mencionada y a quienes se les administro instrumentos de investigación como, la encuesta, entrevistas y observación en cada una de las visitas, con el propósito de recabar información, para darle un tratamiento profesional, con la intención de priorizarlas y minimizarlas a través de una serie de acciones que permitiera la interacción de cada uno de ellos, compartiendo experiencias, asimilando contenidos y estableciendo propuesta de alternativas de solución.

La importancia de la intervención, radica en que el equipo directivo debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados significativos en un ambiente laboral agradable y armónico, por lo cual debe de dar información a la comunidad educativa en general de las actividades administrativas y pedagógicas, tomando en cuenta el enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas y su finalidad de proporcionar resultados sustantivos y profundos, de acuerdo a la aplicación de diferentes instrumentos para obtener información relevante. Este estudio descriptivo, permitió analizar cualidades, comportamientos y características de las variables que se abordan en esta investigación.

El objetivo primordial fue lograr que el acompañamiento facilite la orientación Administrativa, pedagógica y de relaciones con su personal docente mejore la calidad de los aprendizajes en el aula. Por lo que teniendo claro el aspecto filosófico, se camina buscando las mejoras al proceso administrativo de los directores de las escuelas participantes.

Para tener bases sólidas se estructuro la teoría necesaria e indispensable para tener un acercamiento profesional con la problemática existe, misma que describe cada una de los elementos categóricos que permitieron darle fuerza a

los resultados obtenidos en cada una de las sesiones de trabajo, y posteriormente es utilizada para la confrontación del análisis del resultado final de los planes IN-1 e IN 2 que fueron la brújula que condujo el proceso de investigación, con la descripción de las diferentes estrategias que dieron vida a cada uno de ellos, en la cual se fundamentó con una comunicación efectiva.

El proceso de investigación acción permitió concluir que el acompañamiento pedagógico contribuyó a que los directores de los centros educativos se empoderaran de sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones para liderar los centros educativos a su cargo, la mayoría de los directores manifestaron su deseo de mejorar sus prácticas administrativas y fue evidente las actitudes en la aplicación de herramientas para una buena organización de las instituciones.

Para fines de este trabajo, se entiende que para administrar un centro escolar requiere de ciertas características, y cualidades por parte de la persona que ostenta el cargo de director o directora, pues en ellos recae la mayor responsabilidad en la ejecución de los procesos en la institución educativa. Por tal razón, se decidió tomar este importante tema para proporcionar herramientas que contribuyan a mejorar el fortalecimiento del Liderazgo en el ámbito administrativo y pedagógico del equipo administrativo de la dirección escolar.

Finalmente se presenta el plan de sostenibilidad pedagógica que queda en los directores de las escuelas involucradas en el proceso de investigación, el que se desarrollara en los meses de septiembre y octubre del ciclo escolar dos mil diecinueve y de enero a septiembre del ciclo escolar dos mil veinte, el mencionado plan está estructurado con una serie de acciones que permitirán fortalecer las funciones técnicas, administrativas y las buenas relaciones de comunicación de los líderes educativos de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango.

## **1. IDENTIFICACIÓN**

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

**1.1.1 Comunidades de Aprendizaje a directores de escuelas primarias sobre funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones.**

**1.1.2 Talleres brindados a directores de escuelas primarias con participación de un experto sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones.**

### **1.2 Eje temático: Acompañamiento a Directores de Escuelas Primarias.**

**1.3 Cobertura: 2 directores y 2 directoras de las Escuelas: EORM. Caserío Los Alonzo Nueva Linda, municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango.**

**EORM. Caserío El Socorro, municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango.**

**EORM. Caserío Las Rosas, municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango.**

**EORM. Aldea San José Buena Vista, del municipio de Palestina de los altos, departamento de Quetzaltenango.**

**1.4 Área: los establecimientos participantes están ubicados en el área rural**

**1.5 Sector: las escuelas pertenecen y están identificados en el Ministerio de Educación en el sector oficial**

**1.6 Período de ejecución: Del 18 de junio al 6 de agosto de 2019.**

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

**Lograr que el acompañamiento educativo a directores facilite la orientación Administrativa, Técnica pedagógica y de relaciones interpersonales con su personal docente para mejorar la calidad de los aprendizajes en el aula.**

### **2.2 Objetivos específicos**

**a). Orientar a los directores de las escuelas oficiales sobre las funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones interpersonales para lograr una metodología activa y una comunicación efectiva.**

**b). Manifestar seguridad de acompañamiento a los docentes en el aula para fortalecer la calidad de los aprendizajes.**

**c). Ofrecer a los directores de las escuelas oficiales las estrategias del acompañamiento educativo, para unificar a los docentes a la confianza y a la vocación en el ejercicio de la calidad de los aprendizajes en el aula, con una buena administración y nuevas metodologías.**

### 3 JUSTIFICACIÓN

La función administrativa, técnica pedagógica y de relaciones está a cargo de los directores de los centros educativos y tiene que ser motivada para que su equipo de profesores pueda tener la mayor orientación y poder realizar su quehacer efectivo, para ello es necesario que los directores de las escuelas primarias deben tener el conocimiento suficiente sobre funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones, el currículo nacional base, metodología activa, estrategias de aprendizaje, estrategias del acompañamiento educativo en el aula. Por ello es saludable fortalecer estas funciones como líder educativo para que la comunidad educativa este encaminada a alcanzar la misión y visión de la institución.

La necesidad de orientar a los directores en los diferentes aspectos y áreas, se debe a que los directores no visitan con permanencia las aulas de los docentes, posiblemente porque las capacitaciones sobre estrategias han sido encaminadas más hacia los docentes y no para el director, lo cual deja un vacío de comunicación, porque se hace necesario apoyarlos en relación al acompañamiento educativo en el aula.

Una de las razones importantes fue conocer la realidad en que se desenvuelve el accionar técnico y administrativo de los directores de los centros educativos del área rural del municipio de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango y mediante una serie de acciones pedagógicas se minimizo los problemas priorizados en este proceso de investigación acción, en el cual se contó con la amplia colaboración de la comunidad educativa de cada uno de los lugares mencionados.

Se suma a lo anterior que se hace necesario contribuir a la mejora de la calidad educativa de estas escuelas mediante el accionar positivo del cuerpo de directores que tienen bajo la responsabilidad de sostenibilidad y sustentabilidad del plan pedagógico que viene a fortalecer el quehacer de los líderes educativos.

## 4 MARCO METODOLÓGICO

### 4.1 Diagnóstico:

En este proceso de investigación acción se inicia con el dialogo de autoridades administrativas municipal, para poder obtener su autorización para poder visitar los centros educativos, asignados por el despacho del Ministerio de educación, por lo que es importante mencionar que también se obtuvo la autorización de la Dirección departamental de Educación de Quetzaltenango,

Teniendo las autorizaciones respectivas se procedió a visitar las direcciones de las escuelas asignadas, para dialogar con el director y exponerle el proceso de investigación acción, posterior a ello se realizaron varias visitas para administrar las boletas de entrevistas, encuestas y observaciones que realizo el maestrante con el propósito de obtener información necesaria para conocer la realidad técnica y administrativa, y así poder establecer los planes de acción que minimizan la problemática existente.

Identificación de Necesidades.

Los directores de las diferentes escuelas de educación primaria reconocida por el Ministerio de Educación de Guatemala son "...aquellas personas profesionales de la educación designadas o autorizadas, por autoridades inmediata superior o autoridad nominadora, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos escolares.

Por ello los directores tienen asignadas una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en la ley de Educación Nacional tanto técnicas como administrativas, pedagógicas y de relaciones, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo, dentro de las cuales se puede mencionar las necesidades de orden:

### **Aspectos administrativos**

**El conocimiento de las funciones administrativas y el manejo de la legislación educativa, y demás ordenamiento jurídico del país que tiene relación con la educación.**

**El manejo de los archivos escolares y libros de control administrativo. Uso, redacción y control de correspondencia administrativa.**

### **Aspectos técnicos pedagógicos**

**Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo, aplicación, ejecución y evaluación de los programas del MINEDUC.**

**Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento la metodología activa, la inclusión y la promoción de los aprendizajes.**

**Recibir, analizar y autorizar con la comisión de evaluación los planes y agendas pedagógicas en base al CNB presentados por los profesores del establecimiento.**

### **Relaciones interpersonales**

**Mediación y control cuando existen problemas con la comunidad educativa.**

**Coordinación con los docentes, padres de familia en relación a la calidad educativa que brinda el centro educativo.**

**Disposición de tiempo fuera del horario de trabajo para recibir orientaciones administrativas, técnicas pedagógicas y de relaciones.**

**Resolución de conflictos administrativos y pedagógicos, para obtener una buena relación entre los entes que la conforman.**

**En base a lo anterior se podrían seguir enumerando una serie de necesidades que existen en el centro educativo, como dentro de las relaciones humanas de la comunidad educativa. Que son de orden administrativo y técnico pedagógico.**

**Problemas detectados.**

**Desconocimiento de las funciones Administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones. Desconocimiento de la función técnica pedagógica en la dirección de las escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta del caserío Los Alonzo Nueva Linda, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío El Socorro, Escuela Oficial Rural Mixta del Caserío Las Rosas, Escuela Oficial Rural Mixta aldea San José Buena Vista, del municipio de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango. Desconocimiento de las Relaciones que debe existir en una institución educativa. La Escuela Oficial Rural Mixta del Caserío El Socorro, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los Alonzo Nueva Linda, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Rosas, Escuela Oficial Rural Mixta Aldea San José Buena Vista, todas del municipio de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango están registradas por el Ministerio de Educación como Escuelas de modalidad bilingües mam-español por sus características maya hablantes.**

**Las Escuelas mencionadas cuentan con la mayoría de docentes castellano hablantes y bilingües con dominio mam- español en un poco porcentaje, se puede decir con seguridad que no han tenido el acompañamiento del personal del SINAIE por lo que se tiene el espacio necesario para mejorar la calidad de la administración educativa, tanto técnica como pedagógica y de relaciones para el acompañamiento educativo a los directores, cuyo centro de interés es la calidad educativa y la calidad del aprendizaje en el aula.**

**Cuando nos ubicamos en cada centro educativo, nace la interrogante si el director del centro educativo, conoce sus funciones técnicos pedagógicas,**

**SUS**

funciones administrativas y mediar cuando existen problemas entre la comunidad educativa, ambas permiten la seguridad del líder administrativo tener la amplia seguridad en su convivencia con la comunidad educativa, y si este transmite confianza a su equipo de trabajo especialmente en las diferentes comisiones que se desarrollan en la escuela, además de ello si el personal docente es orientado adecuadamente en metodologías activas que faciliten su quehacer en el aula, en si prevalece la armonía en las relaciones humanas de la comunidad educativa.

Los conflictos de orden pedagógico y administrativo que enfrentan a diario los directores en los centros educativos es necesario que se consideren y se minimicen a través de una serie de orientaciones o de vivencias exitosas que se hayan venido dando como producto de una comunicación efectiva, aplicando una adecuada mediación pedagógica y administrativa, si bien es cierto que cada director tiene diferente grado académico y años de experiencia tanto en campo docente como administrativo, es importante entender que todo campo del saber humano ha venido es constante cambio, y que esto nos permite mejorar la formación y actualización de los directores y profesores que dan vida a la escuela primaria.

**Actividades necesarias para el diagnóstico.**

**Autorización de la autoridad educativa para visitar las escuelas asignadas para la práctica.**

**Reunión con directores y directoras de las escuelas autorizadas. Visitas de observación para recabar información.**

**Estructuración de la guía de investigación y la autorización de la misma. Administración de las guías de investigación a directores.**

**Análisis estadístico de los resultados y presentación de los mismos a directores de las escuelas asignadas para la práctica.**

Después de haber priorizado el problema y poderle dar solución, sobre las funciones administrativas, técnicas pedagógicas y de relaciones interpersonales de los cuatro directores de las escuelas asignadas, siendo dos directores con los que se trabajaron las comunidades de aprendizaje, donde se socializó sobre algunos problemas que han tenido los directores y tratar de darles las soluciones respectivas o como lo han hecho otros directores, los otros dos directores de las otras escuelas asignadas se trabajó en base a talleres y para que conozcan cuáles son sus funciones dentro de la institución que tienen a su cargo, y en base a la intervención realizada por el acompañante pedagógico, se le brindo a través de un manual de registros y controles en administración educativa el cual fue proporcionado por el acompañante pedagógico a cada uno de los directores que fueron tomados en cuenta para conocer aspectos que desconocían y poderle dar solución.

De esta manera se orientó y apoyo a los directores, los cuales ahora ya acompañan a sus docentes brindándoles apoyo y verificar la aplicación de las planificaciones basadas en el CNB. y las actividades que realizan los docentes dentro del aula, para mejorar las prácticas de enseñanza aprendizaje en mejoras para el estudiantado mejorando también la calidad de la educación.

**Comunidades de Aprendizaje:** es un proyecto basado en un conjunto de actuaciones educativas de éxito dirigidas a la transformación social y educativa. Este modelo educativo está en consonancia con las teorías científicas a nivel internacional que destacan dos factores claves para el aprendizaje en la actual sociedad: las interacciones y la participación de la comunidad.

Las Comunidades de Aprendizaje implican a todas las personas que de forma directa o indirecta influyen en el aprendizaje y el desarrollo de las y los estudiantes, incluyendo a profesorado, familiares, amigos y amigas, vecinos y vecinas del barrio, miembros de asociaciones y organizaciones vecinales y locales, personas voluntarias, etc. El proyecto, que empezó en la educación obligatoria en 1995, cuenta actualmente con más de 120 Comunidades de Aprendizaje. Debido a su éxito, las Comunidades de

## Aprendizaje se han

extendido a nivel internacional, llevándose a cabo en centros educativos de Brasil, y se han estudiado dentro del Sexto Programa Marco de Investigación de la Unión Europea INCLUD-ED como una actuación de éxito para el fomento de la cohesión social en Europa a través de la educación (CREA, 2006-2011). Partiendo de los sueños de toda la comunidad educativa y a través del diálogo y la ciencia este proyecto transformador está alcanzando un doble objetivo: superar el fracaso escolar y mejorar la convivencia.

Evidentemente, taller, en el lenguaje corriente, es el lugar donde se hace, se construye o se repara algo. Así, se habla de taller de mecánica, taller de carpintería, taller de reparación de electrodomésticos, etc.

Desde hace algunos años la práctica ha perfeccionado el concepto de taller extendiéndolo a la educación, y la idea de ser "un lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer o reparar algo, lugar donde se aprende haciendo junto con otros" esto dio motivo a la realización de experiencias innovadoras en la búsqueda de métodos activos en la enseñanza.

Algunos autores tienen las siguientes definiciones al respecto:

**NATALIO KISNERMAN:** Define el taller como unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta.

**MELBA REYES:** Define el taller como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico.

**NIDIA AYLWIN Y JORGE GUSSI BUSTOS:** El taller es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica.... El taller es concebido como un equipo de trabajo.

**GLORIA MIREBANT PEROZO:** "Un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer

aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que los organice. Puede desarrollarse en un local, pero también al aire libre. No se concibe un taller donde no se realicen actividades prácticas, manuales o intelectuales. Pudiéramos decir que el taller tiene como objetivo la demostración práctica de las leyes, las ideas, las teorías, las características y los principios que se estudian, la solución de las tareas con contenido productivo.

Por eso el taller pedagógico resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar hábitos, habilidades y capacidades que le permiten al alumno operar con el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse a sí mismo”.

EZEQUIEL PROZCAUSKI cita los siguientes conceptos: “El taller es una realidad compleja que si bien privilegia el aspecto del trabajo en terreno, complementando así los cursos teóricos, debe integrar en un solo esfuerzo tres instancias básicas: un servicio de terreno, un proceso pedagógico y una instancia teórico-práctica!. “Nosotros concebimos los talleres como un medio y un programa, cuyas actividades se realizan simultáneamente al período de estudios teóricos como un intento de cumplir su función integradora. Estos talleres consisten en contactos directos con la realidad y reuniones de discusión en donde las situaciones prácticas se entienden a partir de cuerpos teóricos y, al mismo tiempo, se sistematiza el conocimiento de las situaciones prácticas.

## 4.2 El plan de acción:

### IN-1. Comunidades de Aprendizaje a directores de escuelas primarias sobre funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones.

Escuelas: EORM. Caserío Los Alonzo Nueva Linda, EORM. Caserío El Socorro, Municipio de Palestina de los Altos, Departamento de Quetzaltenango.				
Eje temático: Acompañamiento a Directores de Centros Educativos			Código del plan: IN-1	
META: 2 Centros educativos del nivel primario sector oficial recibieron acompañamiento pedagógico efectuando comunidades de aprendizaje sobre funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones obteniendo mejores resultados.				
Oportunidades: Por medio de las comunidades de aprendizaje los directores de los centros educativos se empoderaron sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones.				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Pre-test. Se realizaron varias reuniones con el director y la directora de los centros educativos asignados para compartir los resultados de I diagnóstico.	A los directores se les informó sobre los resultados elaborados según el diagnóstico realizado.	Estudiante de la maestría, director y directora.	3 de junio de 2019.	Plan de trabajo. Materiales didácticos. Centros educativos. Equipo de oficina. Director y directora de los centros educativos. Aplicación de la técnica del COC para verificar resultados positivos.

<p><b>El acompañamiento técnico pedagógico sirvió para realizar comunidades de aprendizaje y fortalecer las orientaciones sobre funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones con el director y la directora de</b></p>	<p><b>A 2 directores de los centros educativos se les brindó orientaciones sobre las funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones de acuerdo a la ley de educación nacional y manual de registros y controles en</b></p>	<p><b>Acompañante pedagógico, director y directora de los centros educativos</b></p>	<p><b>De junio a julio de 2019.</b></p>	<p><b>Agenda de trabajo Materiales didácticos. Computadora y cañonera.</b></p> <p><b>Manual de registro y control en administración educativa, Ley de educación nacional, Centros educativos.</b></p> <p><b>Director y directora de los centros educativos. Mobiliario del centro educativo. Comprobación de</b></p>
--	--	--	---	--

los centros educativos, aplicando la técnica del COC y verificar los resultados esperados en la socialización del tema.	Administración educativa, verificando resultados a través de la aplicación de la técnica del COC.			resultados a través de la técnica del COC
<b>Post-test.</b>  Dentro de las comunidades de aprendizaje se realizaron reflexiones sobre el mejoramiento administrativo, pedagógico y de relaciones para una acertada administración.	Dos directores de los centros educativos con mejores oportunidades administrativas, pedagógicas y relaciones para mejoramiento de los aprendizajes, mejor control en el aspecto administrativo y mejor convivencia entre el personal	Maestrante, director y directora de los centros educativos, docentes y estudiantes.	De Junio a julio de 2019.	Agenda de trabajo. Centros educativos, director y directora de los centros educativos, materiales de apoyo.
<b>Final.</b>  Se socializaron y se compararon los resultados del pre-test y post-test.	Maestrante, director y directora de los centros educativos con buenas relaciones interpersonales	Maestrante, director, directora de los centros educativos y comunidad educativa.	De junio a julio de 2019.	Agenda de trabajo  Material de apoyo para realizar la socialización y comparación de los resultados, centros educativos.

**IN-2 Talleres brindados a directores de escuelas primarias sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales.**

Escuelas: EORM. Caserío Las Rosas, EORM. Aldea San José Buena Vista, Municipio de Palestina de los Altos, Departamento de Quetzaltenango				
Eje temático: Acompañamiento a Directores de Centros Educativos			Código del plan: IN-2	
META: 2 Centros educativos del nivel primario sector oficial recibieron acompañamiento pedagógico por medio de talleres con participación de un experto sobre funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones, verificando mejores resultados.				
Oportunidades: Conocimiento de las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones de los directores para una buena administración.				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Pre-test.  Se realizaron varias reuniones con el director y la directora de los centros educativos asignados para socializar los resultados de I diagnóstico.	A los directores se les informó sobre los resultados elaborados según el diagnóstico realizado y tratar de darle solución	Estudiante de la maestría, director y directora.	3 de junio de 2019.	Plan de trabajo. Materiales didácticos. Centros educativos. Equipo de oficina. Director y directora de los centros educativos.

<p>Se le brindó el acompañamiento técnico pedagógico y poder realizar talleres con apoyo de un experto y fortalecer las funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones con el director y la directora de los centros educativos y se aplicó la técnica del COC para</p>	<p>A Directores de los dos centros educativos se les brindó orientaciones a través de pláticas con apoyo de persona conocedora y experta sobre las funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones de acuerdo a la ley de educación nacional y manual de registros y controles en</p>	<p>Acompañante pedagógico, director y directora de los centros educativos</p>	<p>De Junio a julio de 2019.</p>	<p>Agenda de trabajo Materiales didácticos. Computadora y cañonera.</p> <p>Manual de registro y control en administración educativa, Ley de educación nacional, Centros educativos.</p> <p>Director y directora de los centros educativos. Mobiliario del centro educativo. Aplicación del CPOC para verificar resultados en beneficio de la comunidad educativa.</p>
---	--	---	----------------------------------	---

<p>verificar los resultados esperados y mejorar las prácticas educativas.</p>	<p>Administración educativa, esperando que el aporte sea de mucho beneficio de las instituciones educativas.</p>			
<p>Dentro de los talleres realizados con apoyo de un experto conocedor sobre los temas se efectuaron reflexiones eficientes y eficaces sobre el mejoramiento administrativo, pedagógico y de relaciones para una acertada administración.</p>	<p>Dos directores de los centros educativos con mejores oportunidades administrativas, pedagógicas y de relaciones para mejoramiento de los aprendizajes, mejor control en el aspecto administrativo y mejor convivencia entre el personal</p>	<p>Maestrante, Director y directora de los centros educativos, docentes y estudiantes.</p>	<p>De Junio a julio de 2019.</p>	<p>Agenda de trabajo. Centros educativos, director y directora de los centros educativos, materiales de apoyo.</p>
<p>Final. Se efectuaron charlas sobre los temas y se compararon los resultados del pre-test y post-test.</p>	<p>Maestrante, director y directora de los centros educativos con buenas relaciones interpersonales y mejores conocimientos.</p>	<p>Maestrante, director, directora de los centros educativos y comunidad educativa.</p>	<p>De Junio a julio de 2019.</p>	<p>Agenda de trabajo Material de apoyo para realizar la socialización y comparación de los resultados, centros educativos.</p>

## **5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

**El papel de las personas conocidas en el ámbito del sistema educativo nacional como líderes administrativos, en nuestro diario vivir en los centros educativos especialmente del nivel primario, les llamamos directores de y su competencia administrativa es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Quienes desempeñan funciones directivas deben adquirir las competencias necesarias que fortalezcan el ejercicio de su gestión.**

**En un país como Guatemala, no se exige aún a los aspirantes al cargo de dirección ninguna preparación específica previa para la gestión, como ocurre en otros países de América Latina o Europa, y al asumir dicha función, la experiencia docente que poseen les resulta insuficiente pero en algunos casos es determinante para resolver conflictos especialmente en las comunidades educativas.**

**Las instituciones formadoras de profesores deben contemplar en su currículo la formación para la gestión y calidad administrativa especialmente el conocimiento que la legislación interna del ministerio de educación requiere para la determinación de la calidad de desempeño y la calidad educativa. Ante este contexto, es saludable involucrarnos en qué medida la producción bibliográfica escrita en los últimos años y hoy con el avance de la tecnología, en países de Europa y América Latina, han abordado el tema sobre los directores o directivos en relación a su preparación académica u actualización del puesto para mejorar a la atención y la calidad administrativa que se vive en cada centro educativo.**

### **5.1 Acompañamiento Educativo**

**¿Qué se entiende por acompañamiento? Es una forma de fortalecer la formación del directivo docente. Se parte de reconocer los saberes propios de la escuela surgidos de la experiencia y la cotidianidad. Por ejemplo, es posible compartir una experiencia con otros sobre una situación crítica en el colegio, y alrededor de esta situación proponer ideas para entender y afrontar la problemática. Así mismo, se reconoce el principio formativo según el cual es posible aprender con otros: entre pares que comparten situaciones similares. Se asume que siempre es posible**

aprender de la experiencia, desde el hacer, desde la práctica. Estas ideas enmarcan el campo de acción de los procesos de acompañamiento. (Aponte, 2018, p. 23)

**El Acompañamiento Pedagógico se define como 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 de 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.**

**Según García, (2015) 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 (AySS). (p. 35)**

**El asesoramiento y las sugerencias que se ofrecen durante el Acompañamiento para mejorar el desempeño docente, se sustentan en la experiencia y los conocimientos adquiridos por el Acompañante durante su propia práctica pedagógica, la reflexión sobre la misma, la práctica reformulada y la validación de la misma, desarrollando el sentido de observación y análisis colectivo de los docentes , para que entre todos sientan que son un grupo de aprendizaje, una comunidad que ofrece y genera oportunidades y medios de enseñanza aprendizaje**

**En concreto, el estilo educativo del acompañante posibilita conceder el protagonismo pedagógico de cada experiencia al educando. 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 pro social de los educadores, así como el protagonismo pedagógico y liderazgo de los educandos.**

Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos. (Miranda, 2014, p. 12)

El Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar tiene como objetivo principal transformar radicalmente el sistema de supervisión educativa, por lo que el Ministerio de Educación mediante el Acuerdo Ministerial 1334-2017 implementa el SINAIE definiéndolo como una “Orientación técnica, multidisciplinaria y permanente que será dada a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia” (MINEDUC-USAID, 2018, pág. 8).

El SINAIE pretende brindar un acompañamiento educativo como un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual los directores se reúnen en comunidades de trabajo con su docentes donde se experimenta, enseña, aconseja, guía y ayuda a utilizar estrategias y procedimientos, orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica producidos por la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

## 5.2 La administración educativa

Con el pasar del tiempo y el estar involucrado en el proceso de la vida del magisterio guatemalteco diariamente, observamos una jornada de trabajo de un director con una Administración educativa tradicional, nos hemos dado cuenta que dedican gran parte del tiempo a labor de pura gestión como, firma de papeles, visitas o a actividades meramente administrativas sin ponerle la mayor atención a la función técnica pedagógica que establece la ley de educación nacional por ello si apenas atienden al desarrollo de sistemas de dirección, a la fijación de planes, al establecimiento de objetivos, en definitiva, a la función directiva.

En el mejor de los casos la organización funciona por sí misma, pero sin una voluntad que la empuje hacia las metas necesarias., hoy parece evidente que la Administración educativa tradicional que es la más marcada en nuestro país careciendo de un liderazgo nato a caído fundamentalmente a una función de gestión más que de actualización, sumado a ello la inmersión sindicalista que cada día le van apostando a intereses particulares que a intereses de orden

general llevando al sistema educativo más que una gigantesca empresa que hasta el momento no ha venido a satisfacer las necesidades específicamente de las áreas rurales a las cuales cada día se ven abandonadas, sin embargo, en la situación actual ya no es posible concebir a la Administración educativa sólo como pura gestión de asuntos corrientes, sino también como una labor de dirección y de coordinación de un cierto nivel. En este caso el administrador debe coordinar los esfuerzos de todas las personas responsables del hecho pedagógico a aceptar los desafíos que la sociedad los viene responsabilizando.

Con el pasar del tiempo, el accionar en los centros educativos, especialmente los oficiales han tenido cambios permanentes y esto ha hecho que los procedimientos administrativos estén centrados en las personas como lo constituyen los directores o directoras, quienes son responsables que las instituciones obtengan los resultados que el Ministerio de Educación espera. Para coordinar el esfuerzo del equipo de profesores quienes vienen integrando las diferentes comisiones es necesario que la comunicación sea efectiva para lograr el desarrollo de las diferentes actividades plasmadas en el calendario escolar del presente ciclo escolar, con sus metas y objetivos mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Al compartir el criterio de Galo de Lara (1997) dice que: “Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas, objetivos e ideales preestablecidas. Se considera saludable, útil y necesario resaltar que por medio de la administración educativa, se puede diseñar, dirigir, orientar y tomar decisiones que vayan encaminadas al buen funcionamiento y desarrollo de la escuela como el medio seguro del desarrollo comunitario y en donde el director y su equipo de trabajo han de convivir en el ambiente laboral eficiente y eficaz que garantice la práctica de buenas relaciones humanas y en donde prevalezca el centro de la calidad educativa el mejor aprendizaje de calidad y de atención a la comunidad educativa. (p. 52)

Probablemente una de las mayores controversias de los últimos años en el campo de la Administración educativa se ha centrado en los problemas de estructura. Los problemas de la centralización o de la descentralización y de las diversas modalidades de organización han sido objeto de múltiples

**estudios que**

en modo alguno han resultado definitivos. En este mismo sentido se ha asistido a un continuo tejer y destejer en materia de organización y a un desmedido apasionamiento hacia tipos diferentes de organización. Como indica P. F. Drucker, «para determinadas empresas e instituciones, como los organismos del Estado, no disponemos ni de una pobre respuesta, puesto que todo lo que tenemos es una multitud de perspectivas igualmente poco satisfactorias.

### **5.3 Administrador Educativo**

Es la persona de confianza que sirve de enlace entre las autoridades y la comunidad educativa siendo de gran importancia su figura dentro de la jerarquía del Ministerio de Educación y a su vez ha reaccionado valorando su papel y su preparación académica y de servicio. “Con lo anterior, se quiere decir que debe reunir una serie de características personales, profesionales y debe cumplir con responsabilidades designadas por sus superiores y con las que se refieren a sus relaciones con subalternos y miembros de la comunidad.

El director de un establecimiento educativo es el jefe administrativo, líder profesional y orientador pedagógico, siendo la persona que dirige, generalmente el nivel primario; tiene bajo su responsabilidad la parte física y administrativa del establecimiento, como la supervisión pedagógica de su personal docente, la orientación académica de los alumnos y las relaciones sociales con los padres de familia, organización de padres de familia y autoridades locales, como también coordinación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que hacen educación.

Toda escuela necesita un administrador educativo que lleve a cabo los principios básicos de la administración, que distribuya responsabilidades en el trabajo, coordine esfuerzos; que entienda a su personal y que practique valores siendo ejemplo de vocación y de servicio profesional y comunitario y cuya visión y misión del centro educativo se empodere

**garantizando a su comunidad educativa seguridad de la calidad educativa.**

Para Agustín Reyes Ponce, 1990, existe otra clasificación en la que se menciona al director “Autocrático, el Laissez Faire y el Democrático”

#### **Autocrático**

Se establece cuando él es sólo “jefe”, no toma en cuenta a los subalternos y da órdenes para que se ejecuten sin objeción alguna, de la forma como se expresa. En esta posición, el director es una persona colérica, enojada, irritable, intransigente y egoísta; no comprende ni le interesa conocer otros puntos de vista sino lo que está ordenando que se haga y que talvez no es de interés para los demás.

Muchos autores opinan que quien actúa de esta forma, responde a modelos de formación desde su infancia, a la conducta reforzada por muchos años y lo único que obtiene de los que le rodean es apatía, rebeldía, disgusto ante el trabajo y al final, las personas terminan haciendo lo que ellos desean y no lo que el director ha pedido.

#### **Laissez Faire**

Delega toda la responsabilidad en un auxiliar o un docente, porque sencillamente no sabe cómo organizar y distribuir el trabajo, no tiene ideas para ser creativo, mejor, más interesante o desarrollador. La respuesta a su actitud es la confusión, la complicación de las cosas, desorganización, descontento.

#### **Democrático**

Él es parte del conjunto, una persona que se suma al grupo, busca soluciones a la par de los otros, conversa, discute, propone, escucha y al momento de ejecutar algo, da el ejemplo. (Reyes, 1990, p. 267)

### **5.4 Funciones técnicas**

Realizar las investigaciones sobre la realidad educacional de su zona, planificar, y llevar a cabo la labor de supervisión que se propone realizar.

Orientar y coordinar la labor del personal.

Adiestrar al personal en el conocimiento y la aplicación de las técnicas para el estudio, la organización y el desarrollo de la comunidad educativa.

Procurar la aplicación inteligente de principios de relaciones humanas en las actividades de trabajo con el equipo y demás personas.

**Promover el perfeccionamiento sistemático del personal en actividad, por medio de cursos, hojas informativas y otras adecuadas.**

### **5.5 Funciones Administrativas técnicas**

**Organización de la institución y de los servicios auxiliares. Organización y distribución del calendario de actividades escolares. Adquisición y distribución de materiales. Organización y mantenimiento de los archivos. Mantenimiento.**

#### **Artículo 37. Obligaciones de los directores**

**Son obligaciones de los directores de centros educativos las siguientes:  
Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.**

**Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.**

**Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.**

**Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles del centro educativo.**

**Mantener informado al centro educativo de todos aquellos actos oficiales o extraoficiales.**

**Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.**

**Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.**

**Apoyar y contribuir a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.**

**Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.**

**(Alvarez, 1998, p. 42).**

### **5.6 Procedimiento Administrativo:**

**El proceso administrativo es la parte elemental del funcionamiento de toda institución, puesto que en ella descansan todos los lineamientos que se debe**

seguir en el desarrollo de las actividades de los departamentos de trabajo, según las leyes, normas y marco filosófico de la institución.

En ese sentido, el proceso administrativo es el conjunto de decisiones y acciones que se llevan a cabo con el fin de materializar la naturaleza de la institución. La eficiente ejecución de todo el proceso es la razón fundamental del trabajo del administrador educativo.

El proceso administrativo es cíclico y consiste en las funciones que desempeña el administrador para conducir la institución, hacia el logro de los objetivos curriculares. “Es uno de los procesos principales que tienen sus funciones de este proceso que derivan a Planificar, organizar dirección, coordinación, ejecución, control, las actividades son parte también del proceso administrativo ya que van juntamente con la institución”. (Stoner, J. 1996. P. 7).

Con el fin de aplicación es importante aclarar que existen dos fases: la mecánica y dinámica administrativa, correspondiendo a la primera los elementos previsión, planeación y organización, y a la segunda la integración, dirección y control. Por lo consiguiente, todo el proceso gira cíclicamente, es un sistema interrelacionado de todos los procesos en función de las obligaciones y responsabilidades que cada departamento o dependencia deben realizar, cuya funcionalidad integrada permitirá conducir a la institución al cumplimiento de sus grandes fines y objetivos.

Por eso el proceso administrativo se compone de las fases: Mecánica y Dinámica compuesta por seis elementos: Previsión, Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control, como se indica supra, esto se convierte en un sistema integral administrativo cuyas fases y elementos se accionan constantemente. Por lo tanto, el proceso administrativo es, “Una manera sistemática de hacer las cosas, definimos la administración también como un proceso porque los dirigentes, cualesquiera sean sus partes particulares o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí de lograr las metas deseadas” (Galindo, 2006. p. 37).

Asimismo, el departamento técnico pedagógico tiene a su cargo el apoyo, acompañamiento pedagógico y capacitación de todo el personal de la dependencia, con el fin de que sean eficientes los servicios que presta cada departamento a nivel de dependencia. En los centros educativos, es el director que tiene a cargo al personal docente, administrativo, operativo y de servicio de la institución. Por supuesto, cada institución orientará su labor docente de acuerdo al marco filosófico previamente establecido, lo cual se operacionaliza a través de la imagen corporativa y el clima organizacional que proyectará ante la sociedad; así también el perfil del estudiante que egresará para el servicio de la sociedad; en otras palabras, toda la acción del proceso administrativo se orientará en el horizonte que se quiera seguir independientemente si es al área pública o privada.

Dentro de los elementos de la administración, es menester tomar en cuenta, la previsión, planificación, organización, integración, dirección y control, estos elementos deben estar concatenados para hacer posible la eficiente administración de toda institución. En los centros educativos, es el director quien debe llevar a la práctica estos elementos, de ellos se pudo constatar que el director solo aplica los siguientes: la “planificación” en donde a través de un cronograma establecen todas las actividades a desarrollar durante todo el año, que responde al calendario escolar autorizado por el Ministerio de Educación, para ello se cuenta con la participación de todo el personal docente, a partir de ello se aplica la “organización”, considerando el cuerpo administrativo, docente, de servicio, padres/madres de familia y estudiantes, destacando las comisiones de trabajo (evaluación, disciplina, medio ambiente, finanzas, etcétera) .

Además, el director debe de “integrar” a la comunidad educativa, (director, docentes, padres de familia, estudiantes, instituciones educativas, etc.) para tener una organización inteligente. Con respecto a la “dirección” los administradores se esfuerzan por dirigir los procesos administrativos con eficiencia y eficacia. Finalmente, el director del establecimiento educativo, en conjunto con el equipo de trabajo (docentes) aplica y toma el “control” de todas

las actividades, ya que deben de ejecutarse los procesos en los tiempos y periodos establecidos.

Maxwell (2003) Aunque es cierto que algunas personas nacen con más dotes naturales que otras, la capacidad de dirección es realmente un conjunto de habilidades y casi todas pueden aprenderse y mejorarse. Pero el proceso no ocurre de un día para otro. El liderazgo es complicado. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza, disciplina, visión, ímpetu, sentido de oportunidad, la lista continua. Como puede usted ver, muchos factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Es por eso que los líderes necesitan mucha maduración para ser efectivos. Fue cuando me acerqué a los cincuenta que realmente comencé a entender con claridad los muchos aspectos del liderazgo. (p. 73)

### **Fases de la función técnico-pedagógica en el aula por el director**

Castillero, Díaz, Morales y Pino (2009) mencionan la función que debe desempeñar un director al momento ser un líder o guía dentro de la institución educativa, por lo que se deberá cumplir con las responsabilidades y obligaciones delegadas y para ello se requiere establecer buenas relaciones laborales de forma pacífica con los docentes, para que el proceso de enseñanza aprendizaje genere grandes frutos de acuerdo a los círculos de calidad que se realicen periódicamente. (p. 67)

**Coaching:** Es empoderar a la gente para cambiar sus vidas, alcanzar su potencial y crear la vida que quieren. En el coaching ayudamos a la gente a cerrar la brecha que hay entre donde están y donde quieren estar a través de la creación de un ambiente de apoyo que busca crear cambios positivos, enfocados a metas y crecimiento.

El coaching se focaliza en el éxito, su motor es alcanzar metas y requiere el compromiso para tomar acción en el presente y en el futuro. En este proceso no hay razón para estancarse en el pasado, analizando y evaluando lo que fue y lo que pudo haber sido diferente pero no lo fue, no hay razón para quedarnos en las circunstancias y situaciones, en las dudas y los temores. (Vega, 2010)

Según la revista Scielo.org (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.

El Trabajo Colaborativo propicia oportunidades de crecimiento, como lo manifiesta “Que los estudiantes trabajen en equipo, potencia, fortalece o afianza el desarrollo de sus competencias argumentativas, propositivas e interpretativas, pero también sus competencias interpersonales que les permiten interactuar en otros espacios”. (Murcia, 2008, p. 19)

### 5.7 Liderazgo del administrador

Ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno sólo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que éste trabaje al máximo de sus capacidades. Por el contrario, mediante la aplicación del principio de liderazgo será posible inducir o persuadir a todos a trabajar con celo y confianza en su experiencia o habilidad, con honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la emulación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta, la publicidad, etc. Como puede referirse estos conceptos, dirección y liderazgo, se diferencia claramente entre sí. Mientras el primero implica orden, mando, norma, autoridad formal, etc., el segundo indica persuasión, consenso, adhesión, autoridad informal. Lo que nos induce a pensar que lo ideal sería que todos los jefes o directivos fueran líderes, porque el ejercicio de esa función se complementa a la de ser jefe.

Liderazgo educativo del director, según López, Álvarez y Hué (2011) revela que el liderazgo consiste en mantener una relación con las personas dentro de una organización o institución, con el fin de incorporar afectos armónicos, es decir, una acción de apego que tienen los líderes hacia nuestro mundo social y natural.

Pero indica que un liderazgo es “Aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen en alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos entre quienes conviven”. Una potencialidad liberadora se refiere a la forma de cómo enfrentar y resolver un obstáculo, para que sean capaces de aspirar lo que uno desea, siempre y cuando esté basado en propósitos y metas significativas a conseguir de forma individual como grupal. (p. 83)

### 5.8 Comunidades de Aprendizaje

Comunidades de Aprendizaje es una propuesta de transformación educativa que busca mejorar el aprendizaje y la convivencia de todas y todos los estudiantes. Basado en el Aprendizaje Dialógico y en un conjunto

**de Actuaciones Educativas**

de Éxito lleva el proyecto prácticas comprobadamente eficaces al aula y a la gestión escolar. Este modelo educativo está en consonancia con las teorías científicas a nivel internacional que destacan dos factores claves para el aprendizaje en la actual sociedad: las interacciones y la participación de la comunidad.

Las Comunidades de Aprendizaje implican a todas las personas que de forma directa o indirecta influyen en el aprendizaje y el desarrollo de las y los estudiantes, incluyendo a profesorado, familiares, amigos y amigas, vecinos y vecinas del barrio, miembros de asociaciones y organizaciones vecinales y locales, personas voluntarias, etc. Debido a su éxito, las Comunidades de Aprendizaje se han extendido a nivel internacional, llevándose a cabo en centros educativos.

**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. (Elboj Sosa & Oliver Pérez, 2003, p. 46).**

### **5.9 Utilidad y necesidad del taller educativo**

Por otra parte se considera que el taller es una importante alternativa que permite una más cercana inserción en la realidad. Mediante el taller, los docentes y los alumnos desafían en conjunto problemas específicos buscando también que el aprender a ser, el aprender a aprender y el aprender a hacer se den de manera integrada, como corresponde a una auténtica educación o formación integral.

**El taller es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica a través de una instancia que llegue al alumno con su futuro campo de acción y lo haga empezar a conocer su realidad objetiva. Es un proceso pedagógico en el cual alumnos y docentes desafían en conjunto problemas específicos. (Betancurt, 1996, p. 2).**

### 5.10 La dirección escolar

La dirección escolar es la encargada principal de velar por el éxito escolar, mediante el monitoreo y evaluación constante de aspectos como, el rendimiento escolar de los alumnos, el nivel de permanencia, inclusión, deserción y promoción de los aprendizajes, estrategias didácticas y pedagógicas en las aulas, la relación profesor, alumno, padres de familia, ambiente escolar, pertinencia del currículo nacional base, entre otros. En consecuencia, su máximo representante, es el director escolar, debe tener claridad y conciencia de la autoridad que ejerce y que se le ha encomendado legal y legítimamente.

“El director es la autoridad de la escuela y se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas acciones que ejerce y es responsable de la eficacia y eficiencia del progreso de la institución educativa. Se constituye en un empleado público de mando medio que sirve de puente entre las autoridades y las políticas educativas nacionales y la institución escolar. Está encargado de dirigir una organización compuesta por diversos actores sociales: docentes, personal administrativo, personal de servicio, alumnos, padres de familia... su labor es compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, financieros, humanos y programas que ofrece el MINEDUC.

El perfil de un director de escuela es y debe ser necesariamente multifacético, ya que la labor desempeñada es compleja y variada. Por tanto, el rol del director no es una tarea simple en el nivel teórico y tampoco lo es en el plano práctico, dada la complejidad y diversidad de tareas del cargo y dado, también, un cambio en las expectativas de la escuela y la sociedad para el desempeño de este profesional. Esto afecta la naturaleza multifacética y dinámica social” (García, Rojas & Campos 2002, pp. 20).

## 6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 IN 1.

Escuelas: EORM. Caserío Los Alonzo Nueva Linda, EORM. Caserío El Socorro, del municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango.	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p><b>Antes.</b></p> <p>El acompañamiento se realizó con una directora y un director con grado respectivamente de las escuelas mencionadas, desarrollándose un diagnóstico de las debilidades o aplicabilidad de algunos registros y controles de los directores en cuanto a las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones.</p> <p>El 50% de los directores visitados según un cronograma elaborado para verificar sus funciones administrativas, demostrando que prestan el apoyo para mejorar esa actividad.</p> <p>El 50% de los directores visitados no cuenta con un plan o guía para observar a sus docentes en relación a la aplicación del CNB. Y de las formas de aplicar las metodologías de enseñanza en el aula.</p> <p>No hay orientación del proceso de acompañamiento pedagógico en aula.</p> <p>El 50% de los directores no aplican el proceso de observación al inicio de las labores y después de las labores de los docentes de la escuela.</p> <p>El 50% de los directores no dan sugerencias y orientaciones para el proceso de mejora continua.</p> <p>Actividades de acompañamiento pedagógico.</p> <p>El 50% de los directores no orientan a los docentes sobre el proceso de la planificación basada en el CNB.</p>	<p><b>Después</b></p> <p>El acompañamiento educativo que se realizó periódicamente con un director y una directora de las escuelas asignadas en base al diagnóstico, a las intervenciones efectuadas y aplicando el coc, se pudo dar cuenta que ya prestan más atención a las funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones con los docentes.</p> <p>El director y la directora de los centros educativos prestan más atención a las comunidades de aprendizaje y dan a conocer los cambios efectuados, ahora piden que se siga brindando ese apoyo para mejorar sus funciones.</p> <p>El 100 % de los directores visitados que corresponde a una directora y un director tienen grado por lo que cuentan con poco tiempo para cumplir con las funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones, a pesar de ello ya elaboraron su guía para realizar los acompañamientos con los docentes y mejorar las gestiones institucionales.</p> <p>El 100 % de los directores tienen en su poder instrumentos guía para la realización de las funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones</p> <p>Orientación del proceso de acompañamiento pedagógico en el aula</p> <p>El 100% de los directores conocen sus funciones y brindan estrategias para el acompañamiento pedagógico en aula</p> <p>El 100% de los directores brindan sugerencias y orientaciones a los docentes y establece procesos para mejorar la calidad educativa y</p>

<p>El 100% de los directores posee buenas relaciones interpersonales y manejan una buena comunicación con la comunidad educativa</p> <p>El 100% de los directores manejan el porcentaje para mejorar la calidad educativa de sus docentes y de la comunidad.</p>	<p>sobre la planificación basado en el CNB.</p> <p>Actividades de acompañamiento pedagógico en el aula</p> <p>El 100% de los directores que corresponde a una directora y a un director, visitan y brindan el acompañamiento a los docentes dentro de la clase, a través de las guías elaboradas y a pesar del tiempo disponible, verificando resultados de aplicación.</p> <p>El 100% de los directores posee buenas relaciones interpersonales y manejan una buena comunicación con la comunidad educativa</p> <p>El 100% de los directores utilizan estrategias para mejorar la calidad educativa dándole el respectivo acompañamiento a los docentes en el aula y verificar la aplicación de los planes. Siendo un director y una directora.</p>
<p>Datos cualitativos antes de la intervención</p>	<p>Datos cualitativos después de la intervención</p>
<p>Los directores visitados en sus momentos basados en el cronograma muestran buena disponibilidad para brindar el apoyo necesario y conocer registros y controles de sus funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones.</p> <p>Los directores realizan el acompañamiento pedagógico debido al poco tiempo que tienen debido a que son directores con grado y sin tener conocimientos de sus funciones sino en base a sus experiencias adquiridas.</p> <p>Los directores tienen poco conocimiento de sus funciones como líderes de los centros educativos y practicarlos.</p>	<p>Existe una buena actitud de parte de los directores para conocer sus funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones para mantener un buen ambiente dentro de la institución a su cargo.</p> <p>Posteriormente a las intervenciones existe un conocimiento para poder liderar de sus funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones cumpliendo con el compromiso de enriquecer sus conocimientos y practicarlos para mejorar la calidad educativa y mantener una buena relación con el personal docente.</p> <p>Los directores demuestran buen interés después de la socialización en las comunidades de aprendizaje realizadas durante el acompañamiento educativo.</p>



**Fotografía No. 1**

**Descripción:** Momento de la visita con la directora de la EORM. del Caserío El Socorro, analizando el diagnóstico y el presentación del plan de acción.

**Directora EORM Caserío El Socorro, Palestina de los Altos, Quetzaltenango.**

**FUENTE:** Bautista, C.



**Fotografía No. 5**

**Descripción:** Aplicando el Post-test. Con el director de la EORM. Del Caserío Los Alonzo Nueva Linda

**Director EORM Caserío Los Alonzo, Nueva Linda, Palestina de los Altos, Quetzaltenango.**

**FUENTE:** Bautista, C.



**Fotografía No. 3**

**Descripción:** Realizando la comunidad de aprendizaje con los directores de las escuelas asignadas y donde cada uno comenta sus propios conocimientos sobre el tema tratado.

**FUENTE:** Bautista, C.

## 6.2 IN 2

Escuelas: EORM. Caserío Las Rosas, EORM. Aldea San José Buena Vista, del municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango.	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p><b>Antes.</b></p> <p>Buena actitud por parte de los directores para brindar el apoyo.</p> <p>El 100% de los directores que se han visitado periódicamente tienen poco conocimiento de las funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones para mantener un buen liderazgo en el establecimiento.</p> <p>El 100% de directores no cuenta con herramientas de observación pedagógica en el aula.</p> <p>La orientación del acompañamiento pedagógico en aula no se lleva a cabo debido a que los directores tienen grado.</p> <p>El 100% de los directores no aplican adecuadamente el proceso de sus funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones.</p> <p>El 100% de los directores no dan sugerencias y orientaciones para el proceso de una mejor calidad educativa.</p> <p>Actividades de acompañamiento pedagógico en el aula</p> <p>El 100% de los directores orientan en mínimo sobre el proceso de la planificación en relación al CNB.</p> <p>El 100% de los directores posee buenas relaciones personales y brinda una buena comunicación con la comunidad educativa.</p>	<p><b>Después</b></p> <p>Se continúa con buena actitud de parte de los directores visitados.</p> <p>El 100% de los directores siendo una directora y un director administran su tiempo para cumplir con las funciones administrativas, técnicas pedagógicas y de relaciones.</p> <p>El 100% de los directores siendo una directora y un director ya cuentan con herramientas guías para la realización de sus funciones como registros y controles administrativos para tener un buen liderazgo en el centro educativo.</p> <p>La orientación del proceso de acompañamiento pedagógico en el aula se realiza en un 100%. Por parte de los directores de las diferentes escuelas.</p> <p>El 100% de los directores siendo una directora y un director cuentan con nuevos conocimientos y aplicación de estrategias para el acompañamiento pedagógico en el aula</p> <p>Actividades de acompañamiento pedagógico en el aula</p> <p>El 100% de los directores correspondientes a una directora y un director orientan sobre el proceso de la planificación en función del CNB y mejorar la calidad educativa.</p> <p>El 100% de los directores equivalente a una directora y un director posee buenas relaciones personales y manejan una buena comunicación efectiva con la comunidad educativa</p> <p>El 100% de los directores tienen sus propias estrategias para el manejo de sus funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones y mejor una buena administración.</p>

Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<p>Los directores manifiestan buena disposición para mantener un ambiente agradable y de relaciones personales.</p> <p>El 100% de los directores reciben el acompañamiento basado en funciones administrativas y de relaciones en base a sus experiencias y vivencias propias.</p> <p>Los directores en un 100% desconocen algunos términos propios para ejercer un verdadero liderazgo</p>	<p>Existe una buena actitud para generar un clima de confianza y armonioso entre los entes que intervienen en el proceso educativo</p> <p>Después del proceso de intervención utilizando la técnica del coc existe un empoderamiento de sus funciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones mejorando la calidad educativa y cumpliendo con el compromiso adquirido.</p> <p>La disposición de los directores es del 100% después de la socialización de las estrategias en los talleres para el abordaje del acompañamiento pedagógico en el aula</p>



**Fotografía No. 4**

**Descripción:** Entrega de material de apoyo relacionado a las funciones, a cada uno de los directores de los centros educativos para que se empoderen sobre su trabajo de administrador.

**Directora EORM Caserío Las Rosas. FUENTE:** Bautista, C.



**Fotografía No. 4**

**Descripción:** Entrega de material de apoyo relacionado a las funciones del director y brindándole otras orientaciones para que pueda acompañar a sus docentes de los diferentes grados.

**Directora EORM Caserío Las Rosas. FUENTE:** Bautista, C.



**Fotografía No. 2**

**Descripción:** Desarrollando el taller a los directores, de las diferentes escuelas tomadas en cuenta para fortalecer sus funciones y poder tener una buena administración y poder orientar también a sus docentes de las diferentes secciones. **FUENTE:** Bautista, C.

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

**7.1 IN 1 Comunidades de aprendizaje a directores de escuelas primarias sobre funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales.**

**El trabajo de acompañamiento pedagógico a un director y una directora para realizar las comunidades de aprendizaje, según el plan IN1 en el sector educativo del municipio de Palestina de los Altos y específicamente en las EORM. Caserío Los Alonzo Nueva Linda y Caserío El Socorro, contribuyo a mejorar las prácticas con acciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones y a elevar la calidad de aprendizajes de los estudiantes, como lo indica (Zamorano Mendoza, 2008) en su propuesta de trabajo sobre apoyo a la formación docente.**

**Dado que en cada una de las escuelas a los directores acompañados se le han observado mejoras en su dirigencia como líder educativo lo cual indica que se ha cumplido con el objetivo primordial del acompañamiento que es lograr mejoras en la práctica administrativa, técnico pedagógica y de relaciones, quien a través de su intervención en las aulas de los docentes, facilita la libertad de cátedra y que cada docente facilita el aprendizaje de los estudiantes, puesto que antes de la intervención y el diagnostico respectivo habían debilidades por desconocimiento de la legislación educativa y la ley de educación nacional, que no eran puestos en práctica y que equivalía a que la directora donde se realizó la comunidad de aprendizaje, es maestra del nivel preprimaria, de igual manera la otra directora donde se realizaron los talleres también es del nivel preprimaria, habiendo maestros del nivel primaria presupuestados que deberían ser ellos los directores de la escuela.**

**Para la realización del trabajo de acompañamiento a los directores de las diferentes escuelas mencionadas es indispensable tener conocimiento de**

registros y controles de administración educativa, pero sobre todo del coaching que hace uso de las técnicas socráticas, es decir preguntas que ayuden al director a pensar profundamente sobre sus técnicas, estrategias que aplica en el centro educativo como se propone en la guía para el acompañamiento educativo.

El coaching explica (Bou Pérez, 2007) que se puede definir según aquel que lo practica, bien como una técnica o herramienta poderosa de cambio que permite orientar a la persona hacia el éxito o bien, como una filosofía de vida que aunque pretenciosa suspira por un mundo mejor.

Ravier (2005), expone que el proceso del coaching se puede resumir en una paradoja:

1. No podemos confiar en nuestro propio conocimiento dado que muchos de ellos no tienen base fundamental (fundamento o razón de ser).
2. El conocimiento verdadero se encuentra en nosotros mismos si lo buscamos mediante preguntas correctas. (p. 62)

Esto implica comprender que el director posee el conocimiento, las capacidades y habilidades necesarias para realizar un buen trabajo sin embargo necesita de alguien que con preguntas profundas lo haga reflexionar y lo ayude a descubrir sus propias posibilidades.

Para poder realizar este tipo de trabajo es muy importante la capacidad de liderazgo. De acuerdo a Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio, esto implica que como líderes y acompañantes transformen a los docentes en líderes que sean capaces de influir en sus demás compañeros de escuela, debido a que en las escuelas no existen acompañantes pedagógicos de forma permanente como en países desarrollados.

En las escuelas existe muchas necesidades de directores y docentes líderes y si los hay son líderes negativos. La función del líder según Münch (2010) es fundamental para consecución del éxito institucional, por ello, debe ser una persona que inspire confianza y respeto, que posea el don de mando y la capacidad de persuasión, para que la gente lo siga por convencimiento.

De acuerdo a la práctica realizada se pudo identificar a los directores líderes de los centros educativos, quienes son personas que se distinguen porque buscan siempre la innovación de su centro educativo, el entusiasmo con su personal y es ejemplo porque trabaja fuerte para poner en práctica lo que sabe y quiere que lo apliquen en su escuela, a pesar de que son directores con grado siempre viven apoyando a sus docentes para la aplicación de metodologías activas.

En este proceso de acompañamiento educativo se ha realizado poco pero significativo, es el inicio de mucho que puede lograrse en el futuro. Se ha trabajado como lo propone (Leithwood, 1994) como transformador, apoya a los docentes en su labor profesional, promoviendo el desarrollo de prácticas pedagógicas y mejorando los procesos de resolución de problemas.

En la labor como acompañante se les ha hecho conciencia a los directores de su labor como autoridades de los centros educativos y del papel que juegan ante la sociedad, pues de ellos depende el buen control de las instituciones, insistiéndoles que fomenten los valores en los docentes y así lograr un desarrollo integral, durante la intervención y aplicación del COC. Se ha logrado cambiar en parte la figura de los directores de los centros educativos, ahora como líder positivo en beneficio a la comunidad educativa.

En el proceso de acompañamiento se ha jugado un papel de líder transformador como lo dice (González, 2003) un líder que promueve metas comunes, construye una visión compartida de lo que debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejoras, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica. Es precisamente lo que se hizo con los directores de los centros educativos acompañados. Sin duda por el poco tiempo los logros fueron mínimos sin embargo se ha iniciado y se han logrado cambios positivos.

Este enfoque de liderazgo es necesario transferirlo y aplicarlo en las escuelas puesto que, el mundo moderno exige a los educadores que sean

**líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del nuevo currículo basado en**

competencias, del 100% que participó en las comunidades de aprendizaje que corresponde a dos directores, según el diagnóstico el 50% tenía desconocimiento de sus funciones administrativas, técnicas pedagógicas y de relaciones, debido a que es maestra del nivel parvulario, por lo que ahora ya se le orientó y ahora es un buen líder dentro de su centro educativo.

**7.2 IN 2. Talleres brindados a directores de escuelas primarias compartido por un experto sobre funciones administrativas, técnico pedagógicos y de relaciones interpersonales.**

El trabajo de acompañamiento pedagógico a un director y una directora que correspondió al 100%, el 50% tenía desconocimiento de cuáles deben ser sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales, basándonos en este diagnóstico se priorizo realizar talleres con participación de un experto en el ramo, según el plan IN 2 en el sector educativo del municipio de Palestina de los Altos y específicamente en las EORM. Caserío Las Rosas y Aldea San José Buena Vista, contribuyo a mejorar las prácticas con acciones administrativas, técnico pedagógico y de relaciones interpersonales y a elevar la calidad de aprendizajes de los estudiantes, como lo indica (Zamorano, 2008) en su propuesta de trabajo sobre apoyo a la formación docente.

Dado que en cada una de las escuelas a los directores acompañados se le han observado mejoras en su dirigencia como líder educativo, lo cual indica que se ha cumplido con el objetivo primordial del acompañamiento que es lograr mejoras en la práctica administrativa, técnico pedagógica y de relaciones interpersonales, lográndose así que ahora el 100% que equivale a dos directores ya aplican lo aprendido durante la intervención y que a través de su intervención en las aulas de los docentes y a través de guías de acompañamiento que elaboran, facilita la libertad de cátedra y que cada docente facilita el aprendizaje de los estudiantes.

Dando mayores gestiones a los centros educativos y un buen orden administrativo, unas buenas relaciones interpersonales con los miembros de la

comunidad educativa y el fortalecimiento a los docentes para trabajar la planificación basada en el currículo Nacional Base, brindando también buenas oportunidades a los docentes a su cargo y mejorar las practicas docentes.

En este proceso de acompañamiento educativo se ha realizado poco pero significativo, es el inicio de mucho que puede lograrse en el futuro. Trabajándose como lo propone (Leithwood K. 1994) como transformador, apoya a los docentes en su labor profesional, promoviendo el desarrollo de prácticas pedagógicas y mejorando los procesos de resolución de problemas dentro del centro educativo a su cargo.

Esta intervención que se hizo durante la práctica profesional ha servido de mucho beneficio, tanto de los participantes como del acompañante pedagógico porque fue de doble vía el aprendizaje de como velar porque una institución educativa mejore sus actividades internas y externas a través de las gestiones que se realizaran durante todo el proceso, entonces no importa que un director sea del nivel parvulario lo más importante es tener esa actitud y el compromiso de querer hacer bien las cosas, y esto se hizo durante la intervención del acompañamiento pedagógico y con apoyo de un experto para hacer cambiar las cosas en el centro educativo a su cargo.

Dado que en cada una de las escuelas a los directores acompañados se le han observado mejoras en su dirigencia como líder educativo, lo cual indica que se ha cumplido con el objetivo primordial del acompañamiento que es lograr mejoras en la práctica administrativa, técnico pedagógica y de relaciones interpersonales, lográndose así que ahora el 100% que equivale a dos directores ya aplican lo aprendido durante la intervención y que a través de su intervención en las aulas de los docentes y a través de guías de acompañamiento que elaboran, facilita la libertad de cátedra y que cada docente facilita el aprendizaje de los estudiantes.

## 8 CONCLUSIONES

a) Fortalecer el acompañamiento educativo a directores de escuelas primarias, a través de facilitar las orientaciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales con el personal docente, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en el aula.

b) Los talleres desarrollados en el trabajo pedagógico permitieron orientar a los directores de las escuelas oficiales participantes en el proceso de investigación acción referente a las funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones interpersonales logrando que asimilaran la importancia de la metodología activa y una buena comunicación efectiva.

c) Con las diferentes estrategias ejecutadas permitió que los participantes manifestaran seguridad en el aprendizaje de técnicas de acompañamiento educativo para que los docentes abrieran el espacio para el dialogo pedagógico en el aula para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes.

d) El acompañamiento pedagógico contribuyó a que los directores de los centros educativos se empoderaran de sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales.

## **9 PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

**9.1 Las acciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales favorecen la administración de los centros educativos, a través de las constantes actualizaciones por medio de herramientas y estrategias novedosas, realizando comunidades de aprendizaje y talleres a los directores y directoras de los centros educativos.**

**Municipio: Palestina de los Altos.**

**Departamento: Quetzaltenango.**

**Establecimientos educativos: Cuatro.**

**EORM. Caserío Los Alonzo Nueva**

**Linda. EORM. Caserío El Socorro.**

**EORM. Caserío Las Rosas.**

**EORM. Aldea San José Buena Vista.**

**Responsables: Directores de cada establecimiento educativo.**

**Periodo de ejecución: de Septiembre de 2019 a Septiembre de 2020.**

### **9.2 Antecedentes**

**Para darle seguimiento a las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales a los directores de los cuatro centros educativos se hace necesario seguir fortaleciendo este proceso, a través del plan de sostenibilidad descrito anteriormente donde se pretende seguir orientando a los directores sobre las temáticas abordados con anterioridad. A este respecto se menciona que los directores participantes en la intervención de la práctica profesional, están en disponibilidad de seguir actualizándose y participar en actividades donde reciban orientaciones y capacitaciones, porque se han dado cuenta que a través de las diferentes técnicas y estrategias recibidas han conocido realmente sus funciones dentro de la institución, ya que de parte del Ministerio de Educación no tienen la oportunidad de participar en eventos con temáticas administrativas, ya que la institución enfoca las orientaciones en el**

área pedagógica, por lo que la intervención se hace necesaria para fortalecer esas acciones que realizan constantemente al frente de los centros educativos.

### **9.3 Justificación**

Tomando en cuenta que, durante el acompañamiento pedagógico realizado en el municipio de Palestina de Los altos, departamento de Quetzaltenango, brindado a un grupo de directores en cada una de las escuelas se logró identificar debilidades en cuanto a las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales en el proceso educativo específicamente para dar acompañamiento a los docentes en relación a la aplicación del currículo nacional base y de metodologías activas que se propone.

Como resultado del diagnóstico se elaboraron los planes respectivos relacionados con las comunidades de aprendizaje y los talleres a los directores para orientarlos sobre sus funciones debido que solo de esta manera se están enriqueciendo para mejorar las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones en los centros educativos y con los elementos de la comunidad educativa, logrando con ello tener una mejor organización y poderle dar acompañamiento a los docentes y verificar la aplicación del currículo, formas de evaluación y todas las actividades que realizan dentro de las aulas del centro educativo para darle continuidad y avanzar en la consecución de sus objetivos educativos, logrando avances positivos para la comunidad educativa y mejorar la organización que permita mejores relaciones interpersonales entre el personal docente y con los estudiantes.

El plan de sostenibilidad pretende que los directores acompañados en las escuelas, sigan practicando estas orientaciones respectivas sobre sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales logrando resultados positivos en el proceso de administración de los centros educativos a su cargo y seguir mejorando las oportunidades de liderazgo. Siendo este tipo de orientaciones muy

**importantes y relevantes debido a que no han tenido este tipo de oportunidades por parte de las autoridades educativas y requieren seguir con**

**este tipo de actividades y hasta dar el tiempo necesario debido a que es interesante para ellos**

#### **9.4 Objetivos**

##### **9.4.1 General**

**Fortalecer las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones interpersonales de los directores en los centros educativos.**

##### **9.4.2 Específicos**

**a) Promover la participación activa y creativa de los directores de los centros educativos.**

**b) Aplicación de sus funciones que facilite una buena organización del centro educativo y tener un buen liderazgo.**

#### **9.5 Logros esperados**

**9.5.1 Directores empoderados sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones en relación al acompañamiento pedagógico. 9.5.2 Realizar las estrategias que están vinculadas al proceso de acompañamiento pedagógico a los directores de los centros educativos.**

**9.5.3 Asegurar que los directores de los centros educativos le den continuidad en base al plan de sostenibilidad y mejorar las prácticas educativas.**

#### **9.6 Metodología**

**Las metodologías se realizarán para continuar con el acompañamiento a los directores, las cuales son las comunidades de aprendizaje y talleres relacionadas con las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones que ejercen los directores de las escuelas donde se realizará la sostenibilidad del presente plan.**

También la metodología que se desarrollara para darle sostenibilidad según el plan elaborado fundamentándose con la implementación de estrategias para el acompañamiento pedagógico a los directores de los centros educativos, que responda a una mejora en la calidad educativa del proceso realizado por las escuelas del nivel primario área rural que fueron asignadas para la práctica profesional.

Los directores de los centros educativos, utilizarán las estrategias COC y Proceso de mejora continua en el acompañamiento pedagógico en el aula de las diferentes instituciones tomadas en cuenta, lo cual permitirá identificar fortalezas y oportunidades para mejorar las organizaciones de los centros educativos del municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango.

Este proceso se llevará a cabo durante los meses de septiembre de 2019 a septiembre 2020, durante el proceso de acompañamiento pedagógico a los directores en cuanto a sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones se observarán algunas necesidades por resolver para lo cual se buscarán las estrategias para mejorar la calidad de cada uno de los centros educativos.

La agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección, de acuerdo con las orientaciones más potentes en la literatura (Day, Sammons y Hopkins 2009; Macbeath y Nempster, 2009), es el liderazgo centrado en el aprendizaje, es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos.

Involucramiento de la propuesta de sostenibilidad en el proyecto educativo institucional en cada escuela acompañada. Reuniones periódicas con los docentes y padres de familia para involucrarlos en el proceso educativo de las escuelas. Organización de comisiones de calidad que vale por cumplimiento



## **9.8 Recursos necesarios**

**Humanos: Director, docentes, comunidad educativa.**

**Materiales: Fichas de observación, equipo técnico, útiles, estrategias de abordaje, herramientas de evaluación, formatos, manual de registros y controles administrativos y otros.**

## **9.9 Evaluación**

**El proceso de evaluación se efectuó en todo el proceso siendo antes, durante y después de cada etapa de intervención y planificación de la práctica profesional a través de observaciones e instrumentos.**

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

Las experiencias de aprendizaje se realizaron en los cuatro centros educativos asignados por la Dirección Departamental de educación de Quetzaltenango, para realizar la práctica profesional, efectuándose varias actividades de acompañamiento educativo que sirvieron de centros de práctica, organizando planes de acción para mediar los aprendizajes obtenidos a lo largo del estudio del postgrado en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en las clases a distancia en un periodo de varios meses.

### **Experiencia Exitosa en el Acompañamiento Educativo No. 1**

El profesor Mario Amílcar Miranda, director de la Escuela Oficial Rural Mixta del Caserío Los Alonzo Nueva Linda, del municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango, manifiesta que es importante el acompañamiento debido a que no reciben este tipo de apoyo de las autoridades y no es atendida por el Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (SINAE) en ese sector, siendo una escuela multigrado y bilingüe, contando solamente con un docente de habla maya-mam y cuatro de habla español por lo que es importante y necesario de este tipo de apoyo para poder llevar a cabo una buena administración en la institución que preside. Siendo el código 0924-0914-43 y contando con una población escolar de 113 estudiantes de la jornada matutina, debido a tener algunas debilidades en este aspecto solicita poder contar con este tipo de apoyo puesto que viene a enriquecer y fortalecer nuestro trabajo dentro del centro educativo.



#### **Fotografía No. 6**

**Director acompañado en la comunidad de aprendizaje, fortaleciendo su liderazgo dentro del centro educativo a su cargo  
EORM Caserío Los Alonzo, Nueva Linda.**

#### **Experiencia Exitosa en el Acompañamiento Educativo No. 2**

**La profesora Dogmy Yadira Gómez Bámaca, actualmente es la directora de la Escuela Oficial Rural Mixta del Caserío El Socorro, del municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango, con código del centro 0924-0733- 43, atendiendo a 106 estudiantes manifiesta que es importante este tipo de acompañamiento debido a que no cuentan con el apoyo del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (SINAE), y siendo la escuela de modalidad bilingüe y contando con el personal dividido en bilingües de habla maya-mam y monolingües de habla español y necesitan empoderarse de varios aspectos de los que se manejan en el centro educativo para poder tener un centro bien organizado y conocedores de las leyes y acompañamiento a sus docentes para verificar la aplicación del currículo nacional base y poder obtener buenas**

relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa. Solicitando que dará su tiempo necesario en horarios vespertinos si es necesario para poderse empodera de como poder realizar una buena administración en el centro educativo a su cargo.



**Fotografía No. 7**

Por ausencia de directora se tomó en cuenta a los docentes, para darles a conocer las intervenciones realizadas durante las visitas de acompañamiento.  
EORM Caserío El Socorro.

### **Experiencia Exitosa en el Acompañamiento Educativo No. 3**

Se realizó la visita a la profesora Dolores Vásquez Méndez, de la Escuela Oficial Rural Mixta del Caserío Las Rosas, con código 0924-0020-43 y de modalidad bilingüe, del municipio de Palestina de los Altos, departamento de San Marcos, para realizar un acompañamiento educativo y tomando como referencia después de hacer el diagnóstico respectivo las debilidades que se tiene para poder hacer una buena administración en la institución educativa, sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones,

realizando talleres y socializando los temas, porque se encuentra que dicho establecimiento educativo cuenta con docentes que son bilingües de habla maya-mam y docentes que son monolingües de habla español, verificando que la profesora es del nivel preprimaria y es la actual directora, no puede abandonar a sus alumnos debido que es con grado y no puede dar acompañamiento a sus docentes si están aplicando el CNB. Dándole vida en base a la planificación y verificar también si están cumpliendo con normalidad el desempeño docente.

Cuenta con la primaria completa y el nivel preprimario atendiendo a 72 estudiantes y con cuatro docentes incluyéndola a ella, viendo con buenos ojos que es importante el acompañamiento educativo debido a que no cuentan con el apoyo del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (SINAE). Solicitando que se siga brindando el apoyo del acompañamiento para tener mucho más conocimiento y poder administrar de mejor manera la institución bajo el cargo y lograd una



mejor calidad educativa.

**Fotografía No. 8**

Realizando el taller sobre las funciones del director y en esta oportunidad realizando anotaciones necesarias para lograr el liderazgo dentro del centro educativo.

**EORM Caserío Las**

**Rosas. FUENTE:**

**Bautista, C.**

#### **Experiencia Exitosa en el Acompañamiento Educativo No. 4**

La Escuela Oficial Rural Mixta de aldea San José Buena Vista que fue visitada está a cargo del profesor Herman Leonel Paz Monzón, asignado por el supervisor de Distrito del municipio de Palestina de los altos, del departamento de Quetzaltenango, con código 0924- 0732-43 de modalidad bilingüe, contando con docentes de las dos modalidades siendo el bilingüe y monolingüe, la comunidad es de habla maya-mam, y ya se adaptaron al idioma español verificando que siempre les cuesta entender a cabalidad sobre las enseñanzas, el profesor tiene grado a su cargo por lo que no puede descuidar a sus estudiantes para realizar el acompañamiento a las diferentes aulas y teniendo varios módulos, en base al cuestionamiento realizado se hace una propuesta para seguir aplicando y empoderamiento de las funciones que tiene que realizar dentro del centro educativo a su cargo, para poder lograr un cambio de mejora educativo con su personal y comunidad educativa.



**Fotografía No. 9**

**Director acompañado, practicando las relaciones interpersonales, con los docentes que laboran en el centro educativo EORM Aldea San José Buena Vista. FUENTE: Bautista, C.**

## **11 MI MEJOR EXPERIENCIA EXITOSA**

**Mi experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo. Camino hacia una calidad educativa.**

**Yo, César Orlando Bautista Orozco, originario y vecino del municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, donde vivo actualmente, soy maestro de Educación Primaria Urbana, egresado del Instituto Normal Mixto de Occidente “Justo Rufino Barrios” de la Cabecera departamental de San Marcos, estudié la Licenciatura en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Sección San Marcos, en el Centro Universitario de San Marcos, CUSAM. Estoy próximo a obtener el Título de Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, Postgrado, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Actualmente trabajo en el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D. desde el año 2010, actualmente con ocho años de laborar para dicha institución, desempeñando el puesto de Asesor Pedagógico y también como docente impartiendo algunos cursos en varias sedes y municipios del altiplano del departamento de San Marcos.**

**Desarrollé mi Practica Profesional de la Maestría en cuatro escuelas, siendo las siguientes: Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los Alonzo Nueva Linda, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío El Socorro, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Rosas, Escuela Oficial Rural Mixta Alcea San José Buena Vista, todas del municipio de palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango. Para desarrollar mi Practica Profesional y de acuerdo al diagnóstico realizado, considere elegir el eje de: Acompañamiento a Directores de Escuelas Primarias, priorizando ese eje porque me di cuenta que los directores de las escuelas mencionadas tenían algunas debilidades y no le prestan atención a los docentes dentro de las aulas para verificar la aplicación de la planificación basada en el**

**CNB. También porque quiero apoyarlos y orientarlos sobre sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones.**

**Para abordar la problemática desarrollé dos intervenciones diferentes, la primera consistió realizar comunidades de aprendizaje con los directores sobre sus funciones como líderes de la comunidad educativa y la segunda consistió en realizar talleres con la colaboración de un experto y conocedor de las funciones de los directores de los centros educativos con la misma intención.**

**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. Todas estas transformaciones no afectan a todas las personas por igual y nos encontramos junto a los procesos de transformación y de mejora, con otros procesos de exclusión social. Personas que no tienen trabajo y difícilmente lo van a llegar a tener por la situación marginal en que están viviendo, capas o grupos sociales donde el fracaso escolar o el abandono antes de alcanzar el título básico son generalizado, minorías étnicas o culturales en situación de pobreza, etc. (Sosa & Pérez, 2003)**

**El taller es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica a través de una instancia que llegue al alumno con su futuro campo de acción y lo haga empezar a conocer su realidad objetiva. Es un proceso pedagógico en el cual alumnos y docentes desafían en conjunto problemas específicos. El coordinador y un grupo de personas en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico. El coordinador o facilitador dirige a las personas, pero al mismo tiempo adquiere junto a ellos experiencia de las realidades concretas en las cuales se desarrollan los talleres, y su tarea en terreno va más allá de la labor académica en función de las personas, debiendo**

prestar su aporte profesional en las tareas específicas que se desarrollan. (Betancurt, 1996)

La función del director de escuela, es de suma importancia para la vida escolar, porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro educativo para lograr los objetivos institucionales y cumplir con las políticas educativas, así también, articular la organización de los docentes, estudiantes y padres de familia, la planificación anual de actividades, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, el seguimiento, monitoreo y supervisión de las actividades curriculares y extracurriculares, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad de base, entre otros. (Castañeda, 2018).

Mi experiencia exitosa corresponde a la intervención, realizando los talleres a los directores sobre las funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones, a través de invitar a un conocedor sobre la administración educativa y en estos aspectos puedo mencionar que una experiencia fue poder reunir a los directores de las diferentes escuelas, después de tener poco apoyo de las autoridades distritales y proporcionarles el permiso correspondiente a los directores. La segunda experiencia la puedo enmarcar que a pesar del poco apoyo y la anuencia de los directores por estar haciendo los talleres y la comunidades de aprendizajes siempre manifestaban algunos inconvenientes pero que al final lo vieron muy interesante optaron por pedir que siga brindando ese tipo de acompañamiento y contar con el tiempo disponible e incluso dar el tiempo necesario fuera del horario de trabajo para seguir enriqueciendo sus conocimientos y llevarlo a la práctica que es lo que desconocían muy poco.

A partir de la intervención se pudo apreciar una variación entre los directores que se les brindo el acompañamiento en cuanto a sus funciones administrativas, técnico pedagógicas y de relaciones, se pudo notar que el 50% que ya tenía un poco de experiencia en estos temas pero que se les observaba debilidades en algunos aspectos y principalmente en el acompañamiento a los docentes en el aula, por lo que se observa que

**ahora el 100% de los directores ya realizan sus**

funciones adecuadamente y se puede observar también las relaciones interpersonales que existen dentro de la comunidad educativa.

¿Qué mejora cualitativa puede apreciarse a partir de la intervención? Pero además la mejora cualitativa que se pudo apreciar fue el cambio de actitud que tienen los directores acompañados en esta oportunidad visualizando una gran confianza, un clima de institución agradable lo cual se refleja durante las visitas realizadas en los centros educativos porque ahora planifican sus actividades para darle acompañamiento a los docentes en las aulas donde imparten su docencia.

La participación de todos los que hicieron posible estas experiencias se debe a las autoridades departamentales, municipales y los líderes de las escuelas participantes, siendo los directores de los centros educativos: Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los Alonzo Nueva Linda, representado por El Profesor Mario Amílcar Miranda, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío El Socorro representado por la Profesora Dagmy Yadira Gómez Bámaca, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Rosas representada por la profesora Dolores Vásquez Méndez y la Escuela Oficial Rural Mixta de la Aldea San José Buena Vista representada por el Profesor Herman Leonel Paz Monzón, todas las Escuelas del Municipio de Palestina de los Altos, departamento de Quetzaltenango, con la intervención del Acompañante Educativo, siendo estudiante de la Maestría en liderazgo en el acompañamiento educativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



**Fotografía No. 10**  
**Acompañante y experto en administración brindando el taller.**  
**EORM Aldea San José Buena Vista.**  
**FUENTE: Bautista, C.**

12

## REFERENCIAS

## Libros

- Aponte, R. A. (2018). *Acompañamiento a la dirección escolar*. Colombia : Magisterio.
- Alvarez, Silvia Hohanna (1998). *Legislación y Administración escolar*
- Bennis (1995) *Cambio y liderazgo una vida inventada Ciudad Bilbao*. Editorial Deusto S. A.
- Bou Pérez, J. F. (2007), *Coaching para Docentes: El desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante, España: Club Universitario
- Chávez., J. (2010). *Elaboración de Proyectos de Investigación Cantitativa y Cualitativa*. Guatemala.
- Elliot, J. (2000). *La investigación acción en educación*. Ediciones Morata.
- Galo de Lara, C.M (1997). *Diagnóstico del sistema educativo de Guatemala*.  
*Guatemala: Publicaciones de ASIES*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- González, M. T. (2003). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*.
- Koontz Harold, Heinz Weihrich (1996) pág 375 *administración una perspectiva Global Mcgraw-Hill Mexico*.
- Reyes Ponce, (1990) pág. 267 *administraciones*
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reconstrucción de las escuelas*. *Revista de la Educación*.
- Martínez, M. M. (2000). *La investigación acción en el aula*. *Agenda Académica*, 27-39.
- Maxwell, J. C. (2003). *Liderazgo 101*. Nashville, tennessee: Caribe-Betania.
- Ministerio de Educación. (2017). *SINAE Sistema Nacional de Acompañamiento*.  
*Documento Base. Guatemala*.
- Ministerio de Educación Guatemala; USAID Leer y Aprender. (Febrero de 2017). *Guía de Implementación del Modelo de Lectoescritura en Ambientes Bilingües e Interculturales*. Guatemala.

Miranda, S. F. (2014). *El rol del director en la escuela*. Lima, Perú: Arteta.

Münch, L. (2010). *Dirección y Liderazgo Educativo. En: Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Editora Trillas. México.

Pns, H. A. (2010). *ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO Y PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE*. Republica dominicana.

Ravier, L. E. (2005). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken. Regular, D. G. (Perú 2011). *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del programa estratégico de aprendizajes al finalizar el ciclo II de la EBR*.

Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto, M., Martínez, M., Picazo, M., Castro, I., & Bernal, S. (s.f.). *Métodos de investigación en Educación Especial. Investigación Acción*.

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

#### Revistas

Díez, J., y Flecha, R. (2010). Comunidades de Aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. Monográfico sobre Comunidades de Aprendizaje. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 67(24,1), 19-30.

Elboj, C., y Oliver, E. (2003). Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 17(3), 91-103.

#### E-grafías:

Biblioteca en línea .umg.edu.gt/digital/20658-pdf pág. 20-21,2007

Zamorano Mendoza, E. (11 de marzo de 2011). *El acompañamiento pedagógico*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de cuacademica de *blogspot.com*.

## Anexo 1.

**FORMA AP-2**

**Guía de conversación con el director antes de la observación**

(Tomado del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural)

**Instrucciones**

Antes de realizar la observación el maestrante se reúne con el director para explicar el propósito de la visita y realiza algunas preguntas que le permitan obtener información que facilite una mejor observación

Nombre del director: Dagmy Yadiria Gómez Bárcenas Con Grado: PPB Liberado: No

Nombre del centro educativo: E.O.R.M. Caserio El Socorro

Código del centro educativo: 09-24-0733-43 Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Acompañante: César Orlando Benítez Orozco

Preguntar y anotar los aspectos relevantes:

- ¿Puede contarme un poco cómo planifica sus actividades para el buen desenvolvimiento administrativo, pedagógica y de relaciones con sus docentes? (Distribución de los docentes en los grados, contexto, utilización del CNB, Modelo EBI)  
Planifico mis planes o guías para poder monitorear u observar a mis compañeros, con la salvedad que no es muy constante por tener a mi cargo el centro.
- ¿Qué espera que sus docentes apliquen? (planificación, propósito de las lecciones, entre otros)  
La planificación.
- ¿Cómo sabrá que sus docentes apliquen lo esperado? (Tipo de evaluación, justificación, entre otros)  
A través de la observación y los resultados reflejados en los estudiantes.
- ¿Qué materiales utilizará? (Existencia, uso, alineación con el propósito de la lección, entre otros)  
Guías, planificación, material de apoyo etc.
- ¿Hay alguna cosa a la que usted crea que es importante que yo le ponga atención durante mis observaciones?  
Después de la observación es importante verificar algunas debilidades y darle solución.
- Condiciones del contexto, características de los docentes, auto evaluativas, entre otras.  
✓ Comunidad Bilingüe  
No todos los docentes son Bilingües





Anexo 2.

Forma AP-4. Conversación con el director después de la observación

(Tomado del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural)

Fortalezas y metas para mejorar la práctica docente

Nombre del director: Dolores Vaizquez Méndez Con grado: X Liberado: \_\_\_\_\_

Nombre del centro educativo: EORM-Caserio Las Rosas.

Código del centro educativo: D9-24-0020-43 Fecha: 18-07-2019.

Nombre del Acompañante: César Orlando Bantista Orozco

Teniendo en cuenta su planificación e implementación de las lecciones de hoy:

1. Dos fortalezas del docente son:

a. buen conducta

b. muy cooperativos y activos

2. Dos metas para afinar o mejorar su práctica docente son:

a. conocer más leyes educativas

b. empoderarme de la aplicación de las leyes educativa

Observaciones adicionales:

Four horizontal lines for additional observations.

[Signature]  
Firma del docente.



[Signature]  
Firma del director

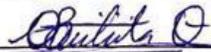


## Anexo 3.



**AGENDA PARA REALIZAR LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE CON DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS.**  
**CURSO: PRÁCTICA PROFESIONAL**  
**Palestina de Los Altos, Quetzaltenango.**  
**Lunes 08 de julio de 2,019.**  
**Directores de los centros educativos**

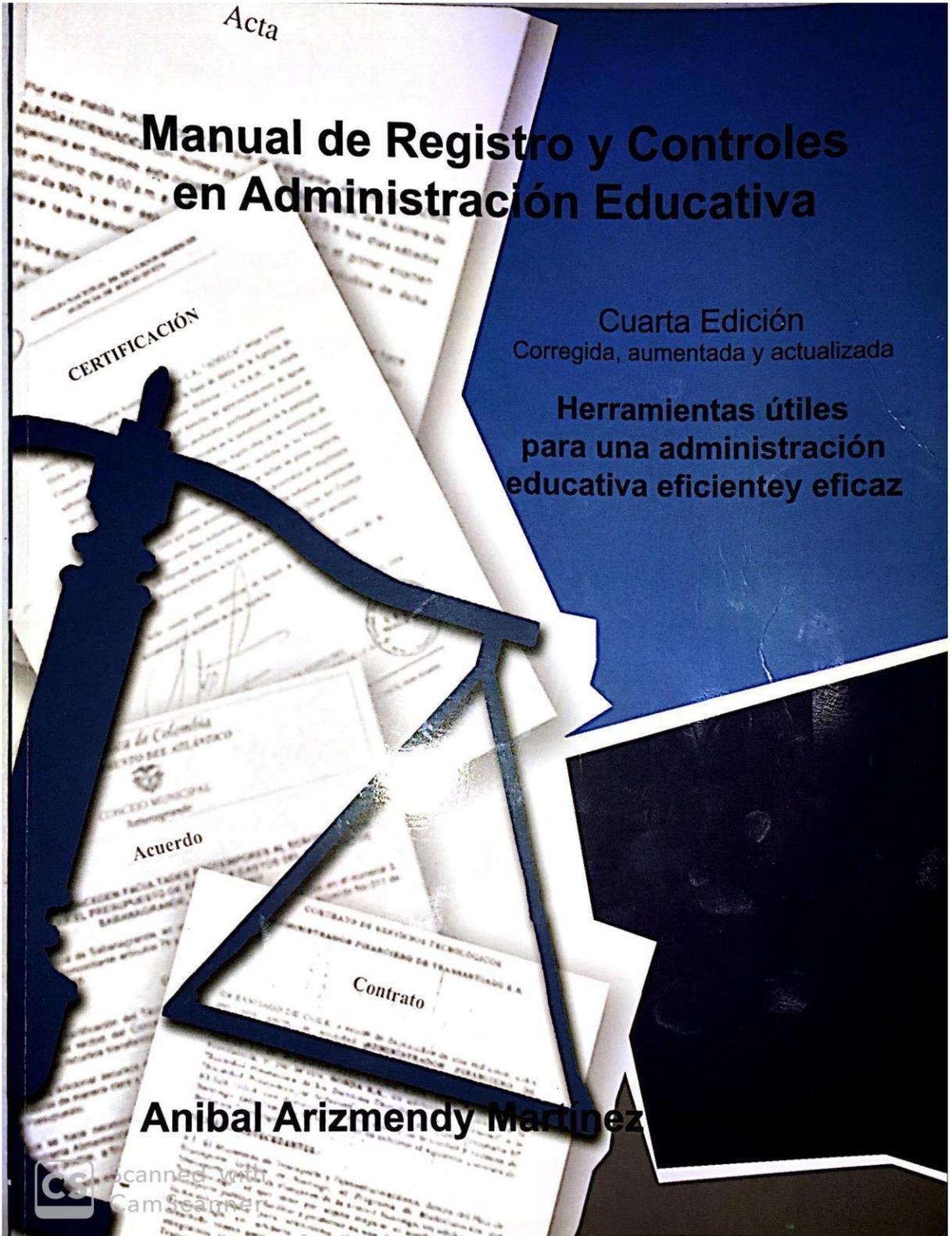
HORA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
07:00 a 8:00	Ruta de traslado al Instituto Básico por Cooperativa de los Directores de las EORM. Caserío Los Alonzo Nueva Linda y EORM. Caserío El Socorro, Palestina de los Altos, Quetzaltenango.	Traslado de la residencia del maestrante al Instituto Básico por Cooperativa donde se reunirá con directores de las EORM. del Caserío Los Alonzo Nueva Linda y Caserío El Socorro, Palestina de los Altos, Quetzaltenango, para realizar una comunidad de aprendizaje.	Utilización de transporte para el traslado al centro educativo mencionado
8:30 a 10:00	Asistencia al centro educativo donde se reunirán con las EORM. Caserío Los Alonzo Nueva Linda y EORM. Caserío El Socorro.  Realizar la comunidad de aprendizaje para socializar las funciones administrativas, pedagógicas y de relaciones para dar cumplimiento al plan IN 1 según fechas establecidas en el plan.  Información de las actividades previstas en el plan de intervención.	Presentación y socialización a través de la comunidad de aprendizaje según el plan de intervención de acompañamiento pedagógico.  Analizar el contenido del plan de intervención y cronograma de acompañamiento pedagógico a directores de centros educativos  Aceptación de las actividades previstas en el plan de intervención con los directores.	Diálogo y puesta en común con los directores.  Desarrollo de la comunidad de aprendizaje con los directores de las escuelas en mención.  Puesta en común de las acciones a desarrollar en las fechas establecidas en el plan de intervención con directores de primaria.
<b>EVALUACIÓN:</b>			
Se autoevaluará el resultado de la puesta en común con los directores de los Centros educativos.			

  
 César Oriando Bautista Orozco.  
 Maestrante.

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
 Ms. Alba Nohemí Orozco Sánchez.  
 Docente del curso



Anexo 4.



## Anexo 5.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE FORMACION DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN LIDERAZGO EN ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO**

**MAESTRANTE: CESAR ORLANDO BAUTISTA OROZCO.**

**CARNE: 8635040**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**PLAN DE ACCION**

**ESTRATEGIA No. 1. COMUNIDAD DE APRENDIZAJE**

		SEMANAS							
FASE	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Inicial	1.1 Pre test								
	1.2 Socialización de resultados								
	1.3 Socializar plan elaborado								
2. Intervención	2.1 Elaboración de reglamento de convivencia y Procesos Administrativos, Pedagógicos y de Relaciones para soluciones.								
	2.2 Implementar el Plan de Acción.								
	2.3 Comunidades de Aprendizaje Presenciales								
	2.4 Verificación del desempeño del director, aplicando la herramienta del COC.								
3. Final	3.1 Pos test								
	3.2 Socialización de resultados del pre test y pos test.								

Anexo 6.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA-USAC  
ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA -  
EFPEM  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN LIDERAZGO EN ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO  
IV COHORTE

PLAN DE ACCION

ESTUDIANTE: César Orlando Bautista Orozco

NÚMERO DE CARNÉ: 8635040

CURSO: INVESTIGACION ACCION.

MARTES

DE 16:00 A 20:00 HORAS

CATEDRATICA: Msc. ALBA NOHEMI OROZCO SANCHEZ.

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2019.

*Recibido  
20-06-2019  
11:40  
@mayfco2*



*[Handwritten signature]*



*Recibido  
20-06-2019  
10:10 hrs*



*Recibido.  
20-06-2019.  
10:45 a.m.*



Anexo 7.



Anexo 8.

USAC FORMULARIO  
**EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE**

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

**PARA EL ACOMPAÑANTE: (César Orlando Bautista Orozco)**

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

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

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

**SOBRE LAS INSTALACIONES: (Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Rosas, Palestina de los Altos, Quetzaltenango)**

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

OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:

*[Handwritten signature]*

*[Circular stamp: ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA CASERIO LOS ALTOSES, PALESTINA DE LOS ALTOS, QUETZALTENANGO, DIRECCION, NUEVA INICIATIVA]*

## Anexo 9.

USAC FORMULARIO  
EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE

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

**PARA EL ACOMPAÑANTE: (Gésar Orlando Bautista Orozco)**

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

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

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

**SOBRE LAS INSTALACIONES: (Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Rosas, Palestina de los Altos, Quetzaltenango)**

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

OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:

*[Firma]*





USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EPPEM  
REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL PARTICIPANTE



**Nombre de la actividad:** *Acompañamiento a Directora en las escuelas, comunidad de aprendizaje Cesar Olayo Bautista Orozco Quetzaltenango.*

**Nombre del instructor o Responsable:** *EFPEM. Postgrado*

**Fecha de la actividad:** *18/07/2019.*

**Horario:** *De 11:00 a 12:30*

**Descripción de la actividad:** *Se desarrollo la comunidad de aprendizaje con las escuelas.*

Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas e información para varios cooperativos. \*Monitoreo de Edad: marcar con una X en la columna de cargo, como instructor y firma.

#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución de Dependencia	Teléfono	Carné Electrónico	Edades			C	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F	OT						
1	<i>Daquy Yadiya Gomez B.</i>	<i>EFPEM. El Savorio</i>	<i>57424357</i>	<i>069780-250</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>10</i>	<i>2400366701205</i>	<i>Palastino</i>	<i>Quetzaltenango</i>	<i>Directora</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Mario Amilcar Poque</i>	<i>EFPEM. Casimiro</i>	<i>45885280</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>24</i>		<i>Palastino</i>	<i>Quetzaltenango</i>	<i>Director</i>	<i>[Firma]</i>
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													

**Observaciones:** *No aparecen datos completos del Prof Mario Amilcar Poque no los firma.*

(Exclusivo para DSEP): Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)

with  
me!

