

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**Propuesta de guía para el desarrollo de competencias del
acompañante pedagógico para
fortalecer la práctica docente del nivel primario**

**Trabajo de graduación presentado por
ANA MARÍA HERNÁNDEZ AYALA
para optar al grado académico de Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo**

GUATEMALA

2012

**PROPUESTA DE GUÍA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
DEL ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO PARA
FORTALECER LA PRÁCTICA DOCENTE DEL NIVEL PRIMARIO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN**



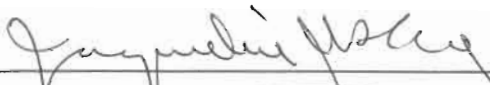
**Propuesta de guía para el desarrollo de competencias del
acompañante pedagógico para
fortalecer la práctica docente del nivel primario**

**Trabajo de graduación presentado por
ANA MARÍA HERNÁNDEZ AYALA
para optar al grado académico de Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo**

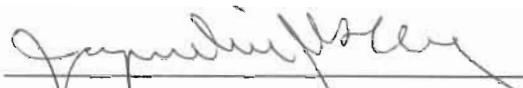
GUATEMALA

2012

Vo.Bo. :

(f) 
M.A. Jacqueline García de De León

Tribunal examinador:

(f) 
M.A. Jacqueline García de De León

(f) 
M.A. Ana Isabel Tello Saenz

(f) 
M.A. Silvia Janeth Yela Bocatetti

Guatemala, 22 de junio de 2012

PREFACIO

El presente modelo de trabajo profesional surge como una inquietud personal por conocer y profundizar el tema “acompañamiento pedagógico”, así como por establecer el impacto e influencia que éste tiene en la práctica de los docentes que son objeto del mismo.

Para poder hacer realidad este estudio, la investigación fue fundamental pues, permitió el desarrollo del marco contextual y conceptual; mismos que sentaron la base para el desarrollo del trabajo de campo, el cual fue fundamental para poder diseñar la propuesta “guía para el acompañante pedagógico”, con la cual busco ofrecer apoyo a acompañantes pedagógicos en servicio o que se inician en esta tarea.

A lo largo del estudio y en especial para el desarrollo del trabajo de campo fue fundamental contar con el apoyo de: Universidad Panamericana a través del Programa “Diplomado en Lectoescritura y Matemática” del departamento de Jalapa; Universidad San Carlos de Guatemala a través del Programa de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D en el departamento de Sololá; Programa CETT del departamento de Guatemala; y del Dr. Donald Wise de la Universidad de Fresno, California; a los cuales quiero agradecer profundamente el apoyo y gestión brindada para con el desarrollo del estudio.

No puedo dejar de agradecer el apoyo brindado por el proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula, ya que gracias a una beca otorgada por el mismo, pude cursar la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa en la Universidad del Valle de Guatemala; un sincero agradecimiento en especial al Dr. Leonel Morales, parte del proyecto, quien mes a mes contribuyó desde su diseño con el fortalecimiento del presente estudio.

En el desarrollo del estudio conté con el apoyo de: mi compañera Laura Valdez a través del trabajo colegiado; de la M.A. Jacqueline García de León quien no solo me brindó su asesoría sino que además aportó su conocimiento y experiencia, un sincero agradecimiento para ellas.

ÍNDICE

PREFACIO	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE ILUSTRACIONES	xi
RESUMEN	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO CONTEXTUAL	3
A. El acompañamiento pedagógico	7
1. Antecedentes	7
B. Factores	10
C. Ambiente	14
III. MARCO TEÓRICO.....	16
A. Práctica docente.....	16
1. Funciones del docente.....	18
B. Supervisión educativa	20
1. Definición	20
2. Funciones	21
C. Andragogía.....	22
1. Origen etimológico y definición	22
2. Características del adulto	23
3. Educador andragógico.....	23
D. Liderazgo	24
1. Definición	24
2. Clases de liderazgo	27
3. Liderazgo pedagógico.....	28
4. Liderazgo educativo.....	30

5. Del liderazgo académico al de aprendizaje	31
E. Coaching	32
1. Inducción al elemento humano	33
F. Acompañamiento pedagógico	38
1. Definición	38
2. Elementos	40
3. Principios	42
4. Estrategias del acompañamiento pedagógico	43
G. Comunidades de Aprendizaje	44
1. Definición	44
2. Principios pedagógicos	45
3. Características	46
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	48
A. Planteamiento del problema.....	48
B. Objetivos	48
C. Tipo de investigación.....	49
D. Sujetos de investigación.....	49
E. Metodología	50
F. Instrumentos	53
G. Procedimiento	54
H. Delimitación.....	54
I. Alcances y limitaciones	54
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
A. Análisis de resultados	56
B. Discusión de resultados	71
VI. CONCLUSIONES	75
VII. RECOMENDACIONES	77
VIII. BIBLIOGRAFÍA	78
APÉNDICES	82

LISTA DE CUADROS

Cuadro No.	Página
1. Definición de liderazgo	25
2. Liderazgo pedagógico	29
3. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista a docentes.....	60
4. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista a directores	62
5. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista a especialistas.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.	Página
1. Desafíos que un coach debe enfrentar.....	34
2. Proceso COC	41
3. Roles del acompañante pedagógico	41
4. Triangulación de la información.....	52

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración No.	Página
1. Concepto de acompañamiento pedagógico	65
2. Roles del acompañante pedagógico	66
3. Perfil del acompañante pedagógico	66
4. Actividades desarrolladas por el acompañante pedagógico.....	67
5. ¿Cómo ha mejorado el acompañamiento pedagógico la tarea docente?	68

RESUMEN

En la actualidad ha sido necesario priorizar la calidad educativa, ya que es indispensable que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades de aprendizaje que promuevan su progreso personal y académico. El aula es el espacio donde la calidad se hace realidad. Este estudio abordó el acompañamiento pedagógico como un proceso que contribuye al fortalecimiento y mejora de la práctica docente del nivel primario.

En apoyo al fortalecimiento del tema “acompañamiento pedagógico”, fueron abordados los temas: práctica docente, supervisión, liderazgo, andragogía y comunidades de aprendizaje; ello permitió establecer como éstos colaboran y apoyan la concreción del acompañamiento pedagógico. El estudio teórico brindó base y sustento al trabajo de campo, a través del cual se pudo establecer roles, funciones y perfil del acompañante pedagógico real.

A partir de los resultados obtenidos se diseñó la propuesta “guía para el acompañante pedagógico”, la cual se planteó como objetivo apoyar a éste en el cumplimiento de sus roles. La propuesta en mención fue socializada con acompañantes pedagógicos en servicio y un especialista internacional en el tema.

El presente modelo de trabajo profesional permitió establecer que el acompañamiento pedagógico a través del adecuado desarrollo de roles y funciones del acompañante influye e impacta positivamente en la tarea que desarrollan los docentes en el aula.

Este estudio permitió establecer a nivel teórico y práctico que el acompañamiento pedagógico debe ser parte fundamental de la estructura del sistema educativo nacional y que las personas que lo desarrollan en las aulas deben ser formadas y entrenadas para ello.

I. INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso de vital importancia para el desarrollo del recurso humano y como consecuencia de los países. Los países que no invierten en la educación de las personas no avanzan, es una condición necesaria para que los países respondan a las demandas de un mundo globalizado. A esto se debe que la calidad educativa es un tema que preocupa y ocupa no solo al Ministerio de Educación, sino también a la sociedad guatemalteca en general. Existen sin duda alguna, necesidades y problemas relacionados con la calidad educativa que requieren soluciones oportunas y efectivas.

Uno de los problemas que enfrenta la educación actual es el relacionado con la práctica docente del nivel primario, en virtud de ello, el presente modelo de trabajo profesional para su desarrollo partió de la pregunta central: ¿Cómo influye el acompañamiento pedagógico en las prácticas que implementa el docente en el aula?, y de la pregunta secundaria, ¿cuál es el papel y roles que el acompañante pedagógico debe desarrollar para fortalecer la práctica docente del nivel primario?.

El estudio persiguió como finalidad poder establecer el perfil, roles y funciones del acompañante pedagógico en servicio a través de la observación participante, estudios de caso y entrevistas realizadas en el campo real de acción, las cuales fueron contrastadas con la teoría existente; todo ello contribuyó con el diseño de la guía para el acompañante pedagógico, cuyo objetivo es el apoyar a éste en el adecuado cumplimiento de sus roles y con ello fortalecer la práctica docente del nivel primario.

La metodología empleada para el desarrollo del estudio fue cualitativa pues ella permitió recoger experiencias, hechos y acontecimientos de acompañantes pedagógicos. Para poder recabar la información y obtener resultados, se

realizaron estudios de caso, entrevistas semiestructuradas y observación participante. El trabajo de campo fue desarrollado con acompañantes pedagógicos, directores y docentes del sector público de los departamentos de Guatemala, Jalapa y Sololá, todo ellos como parte de procesos o programas de acompañamiento pedagógico recientes. La observación participante permitió a su vez la interacción y convivencia con estudiantes de las aulas observadas.

El liderazgo fue fundamental en la gestión de espacios que permitieron desarrollar el trabajo de campo, el cual brindó resultados positivos con respecto al logro de los objetivos que el presente estudio se planteó desde su diseño.

El desarrollo de este estudio permitió concluir que el acompañamiento pedagógico es una necesidad, el cual a través de su implementación dentro del sistema educativo nacional puede contribuir e influir en la mejora de la práctica que los docentes desarrollan dentro del aula, ello a través del adecuado cumplimiento de roles y funciones que el acompañante desarrolla con ellos.

Se evidenció que el acompañante pedagógico para poder desarrollar sus roles de manera efectiva debe no solo llenar un perfil basado en la preparación profesional, la experiencia y características personales, sino que además, debe ser una persona visionaria, proactiva y propositiva con actitud positiva, vocación y compromiso.

Por último es necesario dejar claro que el acompañante pedagógico es guía colaborador y *coach* de los docentes a los cuales acompaña y en los cuales busca desarrollar autonomía.

En general, y con base en los resultados obtenidos, puede decirse que el acompañamiento pedagógico como proceso educativo dinámico y organizado puede contribuir con la mejora de la práctica docente del nivel primario y el desarrollo de escuelas de calidad.

II. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo presenta el marco legal que sustenta la existencia del acompañamiento pedagógico como proceso; también expone experiencias reales de éste en Guatemala y la importancia de ellas en la mejora de la calidad educativa desde el aula.

La calidad educativa es un tema de prioridad para el Ministerio de Educación de Guatemala y para la sociedad guatemalteca en general. Existen sin duda alguna, necesidades y problemas relacionados con la Calidad Educativa que requieren de investigación y que demandan soluciones oportunas y rápidas.

El sistema educativo guatemalteco se encuentra organizado en los niveles siguientes: Educación inicial, educación preprimaria, educación primaria y educación media. Todos los niveles tienen importancia e impacto dentro de la vida del ser humano. Es necesario centrarse en nivel primario ya que es el nivel dentro del cual se focaliza el estudio.

El nivel primario se encuentra dividido en dos ciclos, los cuales son:

- a. Ciclo 1: En este ciclo se atiende a niños y niñas que cursan desde el primero, hasta el tercer grado.
- b. Ciclo 2: En él, son atendidos los niños que cursan del cuarto al sexto grado.

Los ciclos citados anteriormente son atendidos por docentes graduados para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en éste; los docentes a los cuales se hace referencia, son egresados de centros educativos públicos y privados que les forman a nivel medio. Guatemala es el único país de Centroamérica que les forma en ese nivel, pues el resto de países que integran la región, lo hacen a nivel superior.

En el aula, con el trabajo cotidiano con estudiantes, es donde la Reforma Educativa debe ser una realidad. Dentro de ésta, las nuevas generaciones desarrollan su personalidad, inteligencia, creatividad y potencial; ello permitirá que se integren a la vida social como factores positivos de bienestar, superación, innovación y desarrollo.

El acompañamiento pedagógico es una estrategia que contribuye al fortalecimiento de la práctica docente, brinda soluciones a mediano y largo plazo, debe ser implementado de manera oportuna, sistemática y sobre todo integrando al personal competente que responda a las necesidades que la calidad educativa demanda.

En Guatemala, la figura del acompañante pedagógico es y ha sido desarrollada por Supervisores Educativos, Coordinadores Técnico Administrativo (CTA) y Orientadores Técnico Bilingüe (OTEBI).

El artículo 72 del Decreto 12-91 “Ley de Educación Nacional”, define la supervisión como: «Una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje en el Sistema Educativo». Además, según el artículo 73 de la misma norma legal, son finalidades de la Supervisión educativa: «La mejora de la calidad educativa y la promoción de actitudes de compromiso para el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa».

Es importante citar el inciso 2 del artículo 74 de la Ley de Educación Nacional, el cual refiere: Es objetivo de la supervisión educativa el «propiciar una acción supervisora, integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la dignificación del educador».

A partir de las citas anteriores, puede establecerse que el acompañamiento, no llamado precisamente de esa forma, es un elemento que debería estar presente dentro de las funciones que todo supervisor desarrolla dentro de su tarea; sin embargo la realidad imperante es otra.

Actualmente el supervisor y CTA desarrollan funciones de índole administrativa, las que ocupan la mayor cantidad de su tiempo y atención. Los OTEBI, por su parte, han desarrollado hasta la fecha procesos más de monitoreo que de acompañamiento. Lo anterior evidencia que ninguna de las tres figuras citadas anteriormente, debido a múltiples razones, como tiempo, recursos, cantidad de centros educativos a cargo y presupuesto no han podido brindar un auténtico papel de acompañantes u orientadores que contribuyan al fortalecimiento de la tarea del docente.

La práctica que desarrolla el docente dentro del aula, posee un papel protagónico dentro de la calidad educativa. Es de tan notable importancia que se ve reflejada en las estrategias para las políticas educativas 2008-2012 (2008:4), específicamente en la número uno, que es Avanzar Hacia Una Educación de Calidad, la cual plantea «el ejercicio pleno del derecho a la educación, consiste no solo en asistir a un centro educativo, sino tener acceso a una educación de calidad».

La política citada en el párrafo anterior, permite inferir que no basta únicamente con que el educando asista al edificio escolar diariamente, es necesario que sea el docente quien con su práctica pueda dar vida y calidad al proceso de enseñanza aprendizaje que ha sido encomendado en sus manos.

Guatemala enfrenta hoy en día y desde décadas atrás una penosa realidad educativa, en la cual el país es protagonista de índices educativos bajos, los cuales se atañen a diversos factores, entre ellos: el económico, social y el

relacionado con la formación docente; lo anterior incide directamente en la calidad educativa del país.

Para que la calidad educativa en Guatemala sea un hecho, que por cierto, no es un proceso que se dé de la noche a la mañana, es necesario que el docente en servicio cuente con un acompañamiento que guíe y oriente sus prácticas; además requiere que se apueste a una transformación efectiva de la formación docente.

De hecho, una de las prioridades en materia política, no solo de Guatemala sino de América Latina, es la carrera docente, la cual debe ser encaminada al mejoramiento e incremento de la calidad educativa; ella directamente vinculada al desempeño docente.

La carrera docente para su adecuada implementación requiere de la integración y puesta en práctica de capacidades cognoscitivas, conocimientos del área o disciplina académica, competencias pedagógicas, conducta y personalidad, compromiso y vocación. Muchos docentes, ya sean novatos o expertos, poseen muchos de los elementos citados anteriormente, sin embargo, no saben cómo encauzarlos o compartirlos con sus pares. Es aquí en donde se requiere de un acompañamiento que guíe y oriente su desempeño.

La práctica docente es parte fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje ya que constituye una ventana de oportunidades que abre paso a la mejora de la calidad educativa. De hecho, es considerada la primera fuerza que genera cambio y calidad.

En su esfuerzo por fortalecer la calidad educativa, el MINEDUC a través del Acuerdo Ministerial 3639-2011 da vida al Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar –SINAE-, con el propósito de fortalecer la calidad educativa en los centros escolares, mediante procesos de **asesoría**

pedagógica, asesoría de gestión y supervisión educativa. Con la implementación de este sistema los docentes podrán ser guiados y acompañados por asesores pedagógicos, lo cual busca fortalecer y mejorar la práctica docente del nivel primario.

A. EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

A partir de la realidad existente y visionando el acompañamiento como una estrategia que fortalece la práctica docente dentro del aula, han sido implementados programas y proyectos de acompañamiento pedagógico a nivel local y de América Latina. Con la implementación de estos se da paso a una cultura en la que la revisión y la innovación dentro del saber hacer docente, potencien el mejoramiento en su desempeño y repercutan directamente en la prestación de servicios educativos de calidad.

Varios países de América Latina, como Perú, Venezuela, República Dominicana y México, por nombrar algunos, han desarrollado estudios y procesos de acompañamiento interno. Guatemala particularmente también a través de Agencias Internacionales Cooperantes ha desarrollado no solo proyectos en los que se implementan procesos de acompañamiento pedagógico, sino también la formación profesional de personas que puedan apoyar procesos de acompañamiento.

1. ANTECEDENTES

a. Internacional. En Perú existe el proyecto Aprende, el cual se concibe como una estrategia regional de acompañamiento pedagógico a escuelas rurales, el mismo ha dado frutos dentro de la Región Verde y el país en general; ha fortalecido la organización escolar y sobre todo, la mejora en las prácticas docentes en el aula. El proyecto hoy en día cuenta con docentes comprometidos, acompañantes que brindan asesoría y orientación profesional así como con instrumentos que evalúan el proceso de acompañamiento que se realiza.

b. Nacional. Dentro del contexto guatemalteco han existido esfuerzos por fortalecer la práctica docente del nivel primario, ello a través de procesos de acompañamiento pedagógico, cuatro de ellos se explican a continuación, empleando un criterio cronológico:

1) PROCAPs (1996) Cuyas siglas significan programa de capacitación a docentes. El programa es financiado por FUNDAZUCAR desde hace 15 años con el aval del –MINEDUC-. El propósito del mismo es la promoción de un proceso de actualización docente orientado a la mejora de la calidad educativa de las escuelas de la costa sur. En sus inicios el programa no solo era un programa de capacitación sino también de seguimiento a través del cual se brindó acompañamiento, gracias a esto se observó una mejora significativa en la práctica docente que era desarrollada y se obtuvo una diferencia significativa en el rendimiento de los estudiantes. Actualmente el programa solo brinda capacitación y la entrega de la misma se da dos veces al año. Algunos años como parte del programa se capacitó a los directores de forma diferenciada para que ellos fueran los acompañantes pedagógicos de las escuelas que dirigían.

2) CETT (2006). Programa de Centro de Excelencia para la capacitación de Maestros, el cual fue desarrollado en México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana. De acuerdo a Moreno (2010:1) «el propósito del programa fue lograr la excelencia en el aprendizaje de la lectura y la escritura en los niños de primero a tercero primaria del ciclo de educación fundamental –CEC-», ello mediante un proceso de capacitación y acompañamiento a maestros. El programa en Guatemala fue organizado y coordinado por la Universidad del Valle de Guatemala. Los efectos observados en las escuelas CETT según Moreno (2010:1) «es que tanto docentes como estudiantes generaron un cambio, se transformaron de manera constante y positiva; contribuyó al desarrollo de la creatividad y compromiso docente; y

propició una práctica pedagógica innovadora». Una de sus debilidades según los directores de escuelas CETT entrevistados en el trabajo de campo, es que no se les capacitó o formó a ellos para desarrollar el papel de acompañantes pedagógicos, por lo que al pasar el programa a manos del Ministerio de Educación –MINEDUC- se perdió mucho del terreno y efectos positivos trabajados y ganados.

3) PADEP/D (2009): Este es el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente; es impulsado por el Ministerio de Educación en coordinación con la Universidad de San Carlos de Guatemala. El programa es dirigido a personal docente monolingüe y bilingüe en servicio del sector público en 55 municipios considerados de extrema pobreza, de nueve departamentos. El PADEP/D brinda formación universitaria a nivel de profesorado a docentes del nivel preprimario y primario; los maestros que participan en el programa deben llevar a su práctica docente conocimientos, destrezas y habilidades alcanzadas y desarrollada en el aula universitaria. Los docentes a su vez son orientados y acompañados en la práctica docente por acompañantes pedagógicos que coordina la Universidad de San Carlos a través del EFPEM.

4) Diplomado en Lectoescritura y Matemática UPANA/USAID/MINEDUC (2011): Este diplomado es dirigido a docentes del sector público del nivel primario de cuatro municipios del departamento de Jalapa (San Luis Jilotepeque-Monjas-San Pedro Pinula-Jalapa), los cuales decidieron formar parte del mismo de manera voluntaria. Los docentes semanalmente reciben cursos impartidos por docentes de la Universidad Panamericana –UPANA- por espacio de seis horas. El diplomado posee modalidad semipresencial pues parte del trabajo y estudio es desarrollado a través de la plataforma virtual de dicha casa de estudios. Paralelo a este proceso de aprendizaje a nivel universitario, los docentes son guiados y orientados por acompañantes pedagógicos de la UPANA que les visitan de manera regular para apoyar y orientar la implementación de las estrategias y

herramientas adquiridas a través del diplomado. Este programa es financiado por el proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula.

B. FACTORES.

Un factor es un elemento que puede incidir o condicionar una situación, en el acompañamiento pedagógico los factores son esos condicionantes que inciden en el logro de resultados que impacten positivamente no solo en la mejora de la práctica docente sino también de la calidad educativa. Estos son:

1. **Políticos.** El presente tema se enmarca dentro de las Políticas Educativas 2008-2012 del MINEDUC, específicamente en la primera “Avanzar hacia una Educación de Calidad. Así mismo se ve reflejado en el Plan Estratégico de Educación 2012-2016 al priorizar el fortalecimiento de las capacidades de los maestros; para ello, el MINEDUC se propone renovar la formación inicial, garantizar la profesionalización y actualización docente en servicio **y acompañar a los maestros y profesores en la implementación del –CNB–.**

Por otra parte, el acompañamiento pedagógico es un requerimiento contenido en el Diseño de la Reforma Educativa en cuanto a (COPARE 1998:42):

«formación de los recursos humanos con calidad y en la cantidad que se requiere para las transformaciones establecidas en el desarrollo de la Reforma Educativa y la satisfacción de demandas de personal derivados del cumplimiento de los Acuerdos de Paz y las necesidades de desarrollo del país».

De acuerdo al artículo 36, Obligaciones de los Educadores, del Decreto 12-91, Ley de Educación Nacional, inciso 4: Es obligación de los educadores el «Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza» y según el inciso 7 del mismo artículo “Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica».

De acuerdo a lo citado en el párrafo anterior, los docentes por ley se encuentran en la obligación de actualizarse y ser protagonistas de procesos de capacitación; para que esto pueda ser una realidad, es necesario contar paralelo a ello, con un proceso de acompañamiento pedagógico sistemático que brinde respuesta a inquietudes y procesos de actualización y autoformación docente, en donde el acompañante no juega un papel de fiscalizador o inspector sino por el contrario, de guía orientador y *coach*.

2. **Económicos.** Guatemala atraviesa una situación económica crítica y en la cual los recursos son escasos, ello muchas veces se convierte en el estandarte de pugna o pelea entre los docentes y el MINEDUC.

Sin embargo, a pesar de que los recursos sean escasos y que las condiciones de vida de educadores y educandos sean en muchos casos, precarias; es importante el tomar en cuenta que con voluntad, responsabilidad y el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, puede llegar a transformarse la realidad educativa actual.

Definitivamente este será uno de los factores que los docentes más referirán como problema o fuente de la mala calidad educativa existente. Es aquí donde el papel del acompañante como guía u orientador del docente apuntalará al cambio de mentalidad y aprovechamiento de recursos; todo ello en pro del mejoramiento del desempeño docente y con una sola mira: Educación de Calidad para la niñez guatemalteca.

3. **Sociales.** En Guatemala conviven diferentes estratos sociales, siendo el de clase baja quien experimenta pobreza y extrema pobreza, desnutrición y poco acceso a la educación. Es entonces ésta quien se encuentra lejana de recibir la prestación de servicios de calidad.

Los centros educativos no son únicamente el edificio o infraestructura en la cual se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje, los mismos se integran por los diferentes miembros de la comunidad educativa: alumnos, docentes, director, padres de familia, supervisor e incluso, líderes comunitarios.

Hoy en día, las comunidades educativas se encuentran organizadas en su mayoría a través de organizaciones escolares las cuales son integradas por uno o dos personas que representan a cada parte que conforma la comunidad. Los representantes son electos de manera democrática y son a quienes no puede dejar de hacerse partícipes en la implementación de la figura del acompañante pedagógico.

Las personas que integran la organización escolar son líderes que pueden contribuir a que un proceso de acompañamiento pedagógico en pro de la mejora en la calidad educativa se desarrolle con éxito o muera en sus inicios.

De acuerdo a lo expuesto, la sociedad y sus miembros son los motores que pueden contribuir a que el acompañamiento pedagógico se haga realidad y entonces, puedan transformar su realidad inmediata. Además, esto a la larga podrá generar desarrollo comunitario y económico social.

4. **Culturales.** Guatemala es un país multilingüe y plurilingüe en el que conviven cuatro culturas: Maya, Garífuna, Xinca y Ladina.

Partiendo de la diversidad cultural existente en el país, es necesario considerar la pertinencia como inherente a cualquier proceso de acompañamiento pedagógico. De este dependerá el éxito o fracaso del proceso del mismo.

Además, es necesario considerar que los acompañantes deben ser, pertenecer o conocer el contexto cultural de los docentes a quienes acompañan, así mismo, ser alfabetas en el idioma propio de la comunidad o comunidades que atienden;

de no ser así, los mismos no podrán comunicarse ni desarrollar sus tareas de *coach*, guía y orientador.

En Guatemala dentro de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural -DIGEBI- del Ministerio de Educación existe un departamento exclusivo y destinado al proceso de acompañamiento pedagógico. Dentro de este departamento se coordina a los OTEBI quienes desarrollan el rol de acompañantes pedagógicos en las regiones mayahablantes.

Los OTEBI a la fecha, han desarrollado más que acompañamiento un proceso de monitoreo, eso debido a factores como: cantidad de comunidades, establecimientos y docentes a su cargo; recursos y el llenado de extensas formas o documentos de monitoreo y captación que deben llenar y que les aleja de realizar un auténtico proceso de acompañamiento que en verdad potencie la mejora en la calidad educativa.

5. **Educativos.** Guatemala actualmente sigue siendo protagonista de las tasas más altas de analfabetismo a nivel mundial y latinoamericano, ello a pesar que, la Constitución Política de la República en el artículo 75, la declara de urgencia nacional.

Aunado al problema de analfabetismo que sigue padeciendo el país, se evidencian altos porcentajes de repitencia y deserción escolar, inadecuada formación docente y no adecuada práctica docente por parte de los maestros en servicio. Lo anteriormente descrito impacta desfavorablemente en la calidad de los servicios que el proceso educativo brinda.

Guatemala lamentablemente es poseedora de índices muy bajos de calidad educativa, los cuales a su vez no deparan un futuro prometedor para las generaciones que en esta realidad se forman, ni auguran un desarrollo económico y social para el país.

El MINEDUC a través de las Políticas Educativas 2008-2012 visiona una educación de calidad que responda a las necesidades actuales. De acuerdo a lo anterior, será el maestro, quien como primera fuerza pueda transformar la educación y apuntalar hacia la calidad.

Definitivamente el docente a pesar de que posea voluntad, compromiso y responsabilidad, requerirá de proceso de formación y capacitación permanente que paralelos a un proceso de acompañamiento pedagógico pueda transformar la realidad actual.

C. AMBIENTE.

Los docentes en servicio que es a quienes se dirige el acompañamiento pedagógico, son quienes por décadas han venido demandando un apoyo y orientación directa, sin embargo, son los que muchas veces oponen resistencia; la misma derivada de paradigmas personales en los cuales la observación de un ente externo dentro del aula coarta su libertad de cátedra, la cual se encuentra legalmente fundamentada en el artículo 71 de la Constitución Política de la República de Guatemala; justifican su rechazo o resistencia, argumentando que ello es una manera de fiscalización que atenta contra sus derechos.

El clima laboral dentro del medio docente a veces se torna reacio para personas que llegan a motivar el uso de formas más dinámicas de enseñar o que les invitan a salir de paradigmas personales educativos poco aplicables a la realidad y el contexto en cual se desenvuelven.

Definitivamente la tarea del acompañante pedagógico no será fácil, será una tarea que requerirá de compromiso, tenacidad, liderazgo y perseverancia para poder orientar, guiar y *coachar* a los docentes que esté bajo su responsabilidad acompañar.

Guatemala es un país que padece grandes precariedades y falta de recursos dentro del sistema educativo, sin embargo es necesario que el docente comprenda que en él se encuentra la respuesta y mejora a las debilidades, en cuanto a calidad, del sistema.

La mejorara de la calidad educativa en Guatemala es una necesidad imperante que puede encontrar una oportuna y funcional solución en el acompañamiento pedagógico como proceso educativo sistemático, pues este permite explotar la potencialidad del docente al fortalecer, mejorar y transformar su práctica y mejorar el rendimiento de estudiantes. El acompañamiento pedagógico incide desde el aula en la calidad educativa.

III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan aspectos básicos del acompañamiento pedagógico y *coaching* educativo como estrategias que permiten alcanzar el nivel de desarrollo profesional en los docentes y una mejora en su práctica.

Para poder alcanzar una mejora en la práctica docente se hace necesario realizar una revisión teórica que la sustente y permita visualizar con claridad los cambios y estrategias que deben ser asumidas.

A. PRÁCTICA DOCENTE.

La práctica docente como base del acompañamiento pedagógico busca el fortalecimiento del quehacer docente dentro de las aulas y la mejora en la prestación y entrega de servicios educativos de calidad a la población estudiantil guatemalteca.

La práctica docente de acuerdo a la Escuela de Lenguas de la Universidad de Guayaquil (S/F:1) es «la actividad real, es la ejecución de prácticas en los establecimientos de nivel primario y medio», además dice «es la puesta en práctica de capacidades para dirigir las actividades que se realizan en el aula».

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, la práctica docente es la acción real y cotidiana que los docentes realizan dentro del aula que tienen a su cargo. Es interesante el poder analizar que ésta no se circunscribe únicamente a lo que se entrega o hace dentro de las cuatro paredes que conforman la infraestructura de la misma, va más allá; son todas esas actitudes, acciones, conocimientos, competencias, compromisos, investigaciones y resoluciones de conflictos que el docente debe dar y afrontar día a día dentro o fuera de esas paredes y que involucran e impactan la vida y formación de las personas que atiende y a los cuales se debe.

La práctica que el docente desarrolla es compleja pues ella contribuye a la concreción de lineamientos y políticas educativas que potencian el logro de los fines educativos. El docente entonces, para el desarrollo de sus roles, debe poseer: dominio del contenido del área o áreas curriculares a su cargo; hacer vida un liderazgo democrático que proyecte autoridad moral y profesional, trabajo cooperativo y una asertiva toma de decisiones en conjunto; conocimiento y dominio de técnicas, estrategias, destrezas y habilidades que contribuyan a fortalecer y dinamizar el proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación desde el aula.

El docente actual, debe ser un comunicador asertivo, un ente creativo y dinámico con capacidad de autoreflexionar y contextualizar para poder mejorar cada día su práctica; una persona que investiga y acciona para transformar su realidad. De acuerdo a lo antes expuesto, el acompañamiento pedagógico es una estrategia que contribuye a que el docente reflexione, innove, investigue, sea un aprendiz cada día que se preocupa por innovar y mejorar la práctica que realiza diariamente dentro del aula.

Según Vergara (2007: 12 y 13), la tarea docente se ve beneficiada y logra cambios con «el proceso de acompañamiento e intercambio entre compañeros y asesores» y a través de la “recuperación y reflexión de la práctica que puede llegar a mover estructuras cognitivas y desarrollar sensibilidad que genere cambios en la persona del docente, su vida familiar y social», agrega, que todo esto «se verá reflejado en la práctica que el docente realiza».

El párrafo anterior evidencia según el estudio realizado por Vergara en el 2007, que el acompañamiento pedagógico oportuno y sistemático puede ser una estrategia que contribuya a mejorar y transformar la práctica que los docentes desarrollan dentro del aula, misma que incide directamente en la calidad educativa del país.

Careaga (2007:6) expone: «una de las mejores estrategias para mejorar sustancialmente las instituciones educativas y la habilidad de fomentar en los docentes la capacidad de actuar, son las comunidades profesionales de aprendizaje». Las comunidades de aprendizaje docentes apoyan el desarrollo de tareas y la resolución de conflictos que el docente afronta dentro del aula, sobre todo porque se da entre pares.

El acompañamiento pedagógico en comunión con las comunidades de aprendizaje contribuyen a la mejora de la práctica docente a partir del adecuado desarrollo de roles y funciones del acompañante; sobre todo porque a través de estas dos estrategias se promueve la cooperación, el crecimiento personal y el trabajo en equipo.

1. **FUNCIONES DEL DOCENTE.** Las funciones del docente de este siglo, según Gómez (2011) son:

a. Diagnosticar necesidades. Implica conocer al estudiante e identificar sus necesidades reales para el adecuado desarrollo de la tarea docente.

b. Preparar clase. Conlleva la planificación del curso, el diseño de estrategias de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de competencias y el diseño y uso de herramientas de evaluación. Es necesario enfatizar que actualmente en el contexto guatemalteco, el enfoque de planeación es por competencias.

c. Buscar y preparar materiales para los alumnos y el aprovechamiento de todos los lenguajes. Esta función requiere por parte del docente la búsqueda y preparación de los diferentes recursos y materiales didácticos que apoyan su tarea, haciendo uso de materiales y recursos que empleen diversos lenguajes.

d. Motivar al alumnado. Con ello se genera un clima de trabajo armónico que potencia la asertiva convivencia y el desarrollo de competencias. Además, incentiva el interés de los estudiantes en las diferentes actividades y procesos que son necesarios para su formación y desarrollo integral.

e. Desarrollar una docencia centrada en el estudiante, considerando su diversidad. A través de esta función, las sesiones de clase facilitan no solo la comprensión de contenidos, sino sobre todo, el desarrollo de habilidades que contribuyan al autoaprendizaje. Además, a través de esta, el docente propone actividades de aprendizaje que orienten la participación del estudiante y el adecuado uso de recursos con los cuales evaluar.

f. Ofrecer tutoría y ejemplo. El docente asume el rol de tutor o acompañante de sus estudiantes, ayudándoles a superar dificultades y potenciar aciertos. La práctica del docente además, demanda un ejemplo que el estudiante no solo pueda admirar sino sobre todo imitar.

g. Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado. La práctica docente demanda valorar los resultados por los estudiantes y analizar por parte del docente su responsabilidad con respecto a ello. Es acá dónde el docente indaga las posibles causas de situaciones que acontecen dentro del salón y con sus estudiantes para poder desarrollar acciones que remedien. Retroalimenten positivamente la situación.

h. Colaborar en la gestión del centro. El docente debe apoyar la tarea de gestión desde su salón de clase a través del liderazgo pedagógico que ejerce, todo ello en beneficio de su estudiante y la comunidad educativa a la cual pertenece.

Las funciones antes descritas evidencian que la práctica docente de este siglo ya no encuentra su acción únicamente en la mera transmisión de conocimientos,

demanda de él, una actitud, propositiva y proactiva que le permita enfrentar los cambios de esta sociedad cambiante y dinámica. El acompañamiento pedagógico como estrategia puede apoyar y fortalecer cada una de esas funciones.

B. SUPERVISIÓN EDUCATIVA.

La supervisión educativa desde su marco legal debe desarrollar funciones pedagógicas que fortalezcan la práctica de los docentes y con ello la calidad en los servicios educativos que se brindan al estudiante. Sin embargo, la supervisión como tal en el plano pedagógico demanda un acompañamiento cercano que guíe, oriente y colabore.

1. DEFINICIÓN. Supervisión es definida por Bartle (2010: 1) como «la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un programa». Esta definición a nivel general explica que la supervisión demanda procesos continuos de observancia que permitan registrar avances o dificultades dentro de un proceso.

Oca (2010:1) cita a Alvarado, quien define supervisión educativa como el «servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas».

La definición brindada en el párrafo anterior, permite establecer que la supervisión debe ser entendida como un proceso de orientación y acompañamiento y no de fiscalización del hecho educativo. Además, es necesario el ahondar en que su función primordial debe ser orientada a la promoción, estimulación y organización de los diferentes elementos que componen la comunidad educativa, los cuales son elementos de cambio social.

Guatemala hoy en día demanda una supervisión pedagógica, la cual es definida por el Ministerio de Perú como el «proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias educativas». La cual se centre en el «mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones». Lo anterior permite establecer que la figura del supervisor pedagógico, dentro del contexto guatemalteco, debe ser asumida por el acompañante pedagógico.

2. FUNCIONES. Las funciones de la supervisión educativa consideradas por Acosta (2011: 2 y 3) son:

- «1. Coordinar las acciones, programas y proyectos a nivel local.
2. Organizar el flujo de información de las comunidades educativas hacia las Direcciones Departamentales y viceversa.
3. Orientar y asesorar a los directores de escuela en la Planificación y organización escolar, el desarrollo curricular y la planificación, ejecución y evaluación de procesos de enseñanza y aprendizaje y la Administración de personal y legislación educativa vigente.
4. Detectar necesidades de capacitación de los docentes, organizar y realizar capacitaciones y establecer contactos con personas o entidades que desarrollan capacitaciones.
5. Orientar procesos de evaluación de la cobertura y calidad educativa y retroalimentar a las comunidades educativas sobre los indicadores educativos logrados.
6. Orientar y asesorar la planificación de recursos humanos y financieros.
7. Coadyuvar a éstas y las Juntas Escolares en la Administración de recursos físicos y financieros, lo cual estos son depositados a las Junta de Padres de familia pero siempre el director de la escuela da la asesoría al padre de familia o en algunos casos también están integrados en dichas juntas.»

La cita anterior explica detalladamente el papel preponderante que juega el supervisor dentro de una comunidad educativa, el mismo es visualizado como un

ente participativo, dinámico y propositivo que ejerce y proyecta un liderazgo único y que invita a trabajar por la mejora de la calidad educativa.

C. ANDRAGOGÍA.

La Andragogía juega un papel preponderante dentro de la atención que brinda el acompañamiento pedagógico, pues no puede olvidarse que el acompañante enfoca sus esfuerzos y tarea al fortalecimiento y mejora de la práctica de los docentes del nivel primario, mismos que son personas adultas.

1. ORIGEN ETIMOLÓGICO Y DEFINICIÓN. El término andragogía proviene del griego *Andrós* que significa hombre, varón y de *Ago* que significa guiar o conducir.

La andragogía para algunos es la disciplina que se encarga específicamente de la educación y el aprendizaje de personas adultas.

Existen varias definiciones del término, a continuación se exponen algunas, las cuales han sido citadas por la UPANA (2007):

- «1. Disciplina educativa que trata de comprender al adulto desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social (Marquez).
- 2. Ciencia y arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la educación permanente se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad (Alcalá:1999).
- 3. Neologismo para designar la ciencia de la formación de los hombres, en situaciones de vocablo clásico Pedagogía, de manera que no se haga referencia a la educación del niño, sino a la educación permanente (UNESCO).»

Las definiciones citadas exponen la andragogía como la ciencia, arte o disciplina que estudia la educación específicamente de personas adultas. Definitivamente el proceso educativo que se desarrolla con personas adultas no debe ni será desarrollado de la misma manera que con niños, de ello se ocupa la pedagogía.

Rodríguez (2006:3) define andragogía como «la ciencia que se ocupa de investigar y analizar sistemáticamente la educación de los adultos». La presente definición va más allá de estudiar la educación de las personas adultas, la concibe además como la investigación y análisis de los procedimientos y metodologías que sean asertivas y funcionales en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes adultos.

2. CARACTERÍSTICAS DEL ADULTO. A diferencia del niño, el adulto como individuo maduro, manifiesta características propias, tales como autoconcepto (se guía por su propia voluntad), experiencia (las cuales son recurso de aprendizaje así como de plataforma para relacionar aprendizajes nuevos), ritmo de aprendizaje establecido (los adultos aprenden lo que necesitan saber y debe partir de intereses establecidos; cada quien tiene una velocidad de aprendizaje diferente), orientación para aprendizaje (el adulto mantiene una orientación centrada en situaciones, problemas, decisiones y mejoras permanentes) y motivación para aprender (le motiva aprender aquello que le permita cumplir con sus roles o papeles en la sociedad y que desarrolle su crecimiento y superación personal).

Luego de explicar las características propias del adulto, se plantea la necesidad de contar con un modelo andragógico que integre los componentes: **participante adulto** (principal recurso, se apoya en conocimientos y experiencias pasadas, del ser y del hacer); **el andragogo** (facilitador, agente de sensibilización, cambio y relación; además de fungir como *coach*, tutor y mentor); **el grupo** (constituye la fuente de recursos, poseedor de experiencias, son guiados por el andragogo, quien organiza la actividad educativa del participante); y **el entorno** (constituido por todo aquello que rodea el ámbito de vida de la persona adulta).

3. EDUCADOR ANDRAGÓGICO. El educador andragógico orienta su tarea o función docente a las características propias del adulto, siendo siempre respetuoso de ello.

Este educador debe ser un facilitador y orientador del aprendizaje, participe en la planeación del programa educativo que desarrollará, llevará a la práctica apertura y flexibilidad para desarrollar competencias y ajustar contenidos o metodología a las necesidades realidades del adulto, además; debe ser promotor de un clima de inclusión, aceptación, reconocimiento y participación entre los educandos y provocará que los estudiantes sean gestores del hecho académico como agentes de intraaprendizaje e interaprendizaje.

El educador andragógico también debe procurar un ambiente dentro del cual, el adulto se exprese y desarrolle una comunicación asertiva y bidireccional. Todo lo anterior, en pro del fortalecimiento de sus aciertos y retroalimentación para que el mismo descubra que puede hacer para mejorar u obtener un estado de mayor satisfacción.

El acompañante pedagógico juega el papel de andragogo, pues orienta, guía, colabora y *coachea* al docente para la mejora de las prácticas que este desarrolla dentro del aula. Todo ello con el propósito de la mejora en la calidad educativa y el rendimiento escolar.

D. LIDERAZGO.

Todo acompañante pedagógico es un líder que debe potenciar y apoyar la tarea de los líderes dentro del aula, los docentes.

1. DEFINICIÓN. El término liderazgo encuentra su origen etimológico en el latín *lid* cuyo significado es disputa, querrela o proceso. A partir del anterior origen etimológico, varios autores ven en líder a aquel que se encuentra inmerso o inicia una disputa o proceso. También la palabra encuentra base etimológica en la palabra *leader* (guía) y esta a su vez en el verbo *to lead* (dirigir, ir adelante), el cual proviene de la raíz germánica *leiden*.

Definir liderazgo no ha sido tarea exclusiva de una persona, son varios autores o instituciones quienes buscan definirla de manera completa y dinámica como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Definición de liderazgo

Chiavenato, Idalberto (1993)	Blanchard (2006)	Bautista Alvarado, Susana (2008)
Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos	Desencadenar el poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, dar seguimiento a estos y la capacidad de Feedback, integrando las opiniones de los otros.

Fuente: Elaboración propia con base en fuentes citadas.

Como puede apreciarse en la tabla anterior, el liderazgo, a lo largo de la historia, ha sufrido evolución en cuanto a la manera como es definido, además cada una de estas evidencian que los elementos que conforman dicho concepto son: comunicación, capacidad, guía, influencia, motivación, desarrollo, objetivos, competencias, unión y gestión.

De manera general, puede decirse que el liderazgo demanda y pone en juego una serie de habilidades y capacidades que el ser humano desarrolla de manera individual y social.

La educación actual demanda el involucramiento de los diferentes elementos de la comunidad educativa, pero ello a través del ejercicio de un auténtico y asertivo liderazgo, el cual puede ser únicamente desarrollado por personas íntegras e integrales.

López (1997:55), dice que el liderazgo se caracteriza por:

«1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.»

El liderazgo es entendido, entonces, como el compromiso que los miembros de la institución y el mismo director general asumen para con la calidad, pues de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso de la gestión de una empresa u organización. Anderson (2010:5) cita a Deming quien afirma que el ochenta y cinco por ciento de problemas de calidad dentro de una organización son problema de dirección, es decir, del líder.

El líder debe poseer la visión de la institución, desarrollar un compromiso organizacional, habilidad para llevar a la práctica estrategias que permitan el desarrollo institucional y capacidad para incorporar nuevos valores y principios a la cultura de la misma.

La existencia del liderazgo en beneficio de la calidad dentro de una empresa, institución u organización, según López (1997:59) se evidencia en los siguientes hechos:

«1.Compromiso visible con el desarrollo de una gestión de calidad.2.Cultura coherente con los valores de la calidad total.3.Reconocimiento de esfuerzos de los individuos y de los equipos en pos de la calidad. 4. Apoyo a la calidad total mediante la aportación de los recursos y las ayudas adecuadas. 5. Compromiso con clientes y proveedores. 6. Promoción activa de la gestión de calidad fuera de la organización.»

Todo líder debe asumir responsablemente cada uno de los hechos citados, pues sobre sí, recae el éxito o fracaso en cuanto a la conducción y dirección de los diferentes elementos y recursos con los cuales cuenta la institución y que están a su cargo.

Dentro de instituciones educativas, la asunción responsable del liderazgo es necesaria, pues de ello dependerá la calidad en la prestación de servicios educativos que repercuten en la niñez y juventud guatemalteca inserta dentro del sistema educativo.

El liderazgo, además, debe ser compartido con el objetivo de descentralizar dentro de las instituciones la toma de decisiones. Al ser compartido, el liderazgo, se pueden dividir o distribuir las diferentes responsabilidades de la institución u organización; para que éste sea una realidad las personas que integran la institución debe estar empoderadas e identificadas con ella.

Bennis (2008:1) cita a Deiss y Soete quienes exponen que el liderazgo compartido «Promueve un grado mayor de creatividad y racionalidad. Habilita a todos los individuos de la organización a probar sus ideas en lugar de esperar a que les bajen ideas y decisiones a través de las diferentes jerarquías».

En el párrafo anterior se explican las ventajas de que una institución cuente con un liderazgo compartido, por otro lado, permite visualizar que una institución que lo posee trabaja en equipo y sin perder de vista la meta común por la cual trabajan,

2. CLASES DE LIDERAZGO. Son muchos los autores que han clasificado el liderazgo, la clasificación más común es:

a. **Liderazgo autocrático.** Dentro de este, el líder es la única persona que toma decisiones, es poco accesible y vela porque todos cumplan con su trabajo. Se centra en la tarea.

b. **Liderazgo democrático.** Toma en cuenta la opinión de las personas que trabajan con él, delega y toma decisiones sin perder de vista el criterio o juicios válidos del resto de personas, el toma la última decisión, pero acepta e integra ideas del resto. Centra su atención en las personas.

El acompañamiento pedagógico demanda el ejercicio del liderazgo democrático por parte del acompañante al no solo tomar en cuenta la opinión de los docentes o directores sino al hacer a estos protagonistas de la toma de decisiones y elección personal de acciones que permitan su mejora continua. También es necesario destacar que el acompañante asume un liderazgo democrático, pues centra su atención en las personas, no haciendo a un lado las necesidades y juicios válidos que los acompañados puedan poseer, manifestar y expresar.

Es importante dejar claro que el acompañante como fruto de su ejercicio democrático de liderazgo, potencia en las personas a las cuales acompaña el análisis, reflexión, acción y autonomía; pues éste nunca decide por el docente.

c. **Liderazgo de rienda suelta:** El líder deja en libertad a los miembros del equipo que dirige para que desarrollen su tarea de la manera que ellos consideren, pero demanda que sea la forma correcta. Establece que se le busque solamente si las dificultades encontradas son sumamente difíciles. Le interesa la tarea pero sin preocuparse mucho por las personas.

3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO. El líder pedagógico desarrolla en sus liderados la capacidad de compromiso, motivación, autoconocimiento y autodisciplina, es un promotor de la asertiva participación sin miedo a equivocarse y

promueve la innovación. Estas características de líder pedagógico son aquellas de las cuales debe apropiarse y vivir un acompañante pedagógico, pues a través de su carisma, actitud visionaria, flexibilidad y el trabajo cooperativo democrático podrá producir reflexión en los docentes a quienes acompañan, para que sean ellos mismos quienes busquen dentro de sí las respuestas a sus problemas o dificultades, busca siempre la autonomía docente sin perder de vista que todos como equipo contribuyen al fortalecimiento de un proyecto educativo institucional.

Según Granada (2011:11) a través del liderazgo pedagógico se logra una serie de acciones intrínsecas y extrínsecas que fortalecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes y promueven la mejora en la práctica docente dentro del aula. Estas acciones se presentan a través de la siguiente tabla.

Tabla No. 2
Liderazgo pedagógico

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Articula una visión educativa: Proyecto Educativo. • Compromete al personal en el desarrollo de la misión educativa y sus objetivos. • Compromete a los padres y madres y al alumnado. • Piensa las alternativas de actuación con el personal. • Fija las líneas de actuación. • Pretende el desarrollo apropiado del personal y evalúa su contribución. • Modela y fomenta las acciones de aprendizaje del alumnado. • Planifica y delega la adaptación de los currículos. • Desarrolla y evalúa las políticas y las prácticas. • Favorece la innovación.

Fuente: Granada (2011:11)

La tabla anterior pone de manifiesto que el líder pedagógico es un agente de cambio que brinda apoyo a una serie de acciones que se dan desde el centro educativo y que inciden en la calidad educativa a nivel macro. Además, permite establecer que para poder incidir y accionar en diferentes áreas requerirá como buen líder, delegar y confiar en su equipo, al cual le empodera para que no necesite de él,

le hace un ser autónomo competente para trabajar cooperativa y colaborativamente con su equipo.

4. LIDERAZGO EDUCATIVO. El adecuado desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en la actualidad demanda calidad e involucramiento por parte de cada uno de los miembros de la comunidad; el acompañante pedagógico, es un líder educativo, pues es uno más de esa comunidad y desde su rol de guía, coach y colaborador aporta al cambio y mejora en las prácticas docentes que dentro del aula se desarrollan.

Tablada (2008:1) dice: «Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo». Esta cita pone de manifiesto la tarea y razón de ser del acompañante pedagógico, pues este anima y explora, pero a la vez reta e incita la mejora continua de los docentes a quienes acompaña.

Es necesario que dentro del centro escolar y el aula misma se ejerza un liderazgo educativo, mismo que es de carácter integrador; a través del cual se supere el ya poco funcional modelo administrativo e inicie a integrar un liderazgo compartido que conlleve el trabajo en equipo y le permita trabajar como parte de un proyecto institucional.

Según Sagor de acuerdo a la cita realizada por Castillo (2001:7), el liderazgo escolar, «debe ser el logro del éxito de forma colaborativa definiendo el propósito del proceso de enseñanza aprendizaje y entregándole poder a la comunidad escolar para que enfoque todos sus esfuerzos en esa dirección». Lo dicho por Sagor, permite establecer que el involucramiento de todo el equipo de trabajo de la escuela a través del liderazgo que cada uno proyecta y desarrolla podrá ser traducido en el beneficio que la escuela y los estudiantes pueden alcanzar.

A manera de síntesis, los autores que abordan el liderazgo pedagógico y educativo exponen:

- El liderazgo pedagógico y educativo no son lo mismo, aunque el adecuado desarrollo del primero facilita las condiciones del segundo.
- El liderazgo pedagógico fortalece las competencias docentes y el logro de la misión y visión institucional de éste; el liderazgo educativo es de carácter integrador pues ve en el docente desde el aula el ente que motiva, involucra y orienta a los diferentes miembros de la comunidad educativa en el logro de la meta común. Esto lo hace desafiando e incitando el cambio y mejora.

El acompañante es un líder pedagógico y educativo que colabora desde su guía, orientación y colaboración con la mejora y fortalecimiento de la asunción pedagógica y educativa del liderazgo de sus acompañados.

5. DEL LIDERAZGO ACADÉMICO AL DE APRENDIZAJE. El objetivo primordial de la profesión educativa es desarrollar la potencialidad del ser humano y lograr así el desarrollo social.

El liderazgo para el aprendizaje es aquel que orienta, guía y colabora en la mejora de las prácticas docentes dentro del aula. Es de doble vía, admite el cuestionamiento y la crítica.

El país y la educación requieren de la proyección y ejercicio de un liderazgo para el aprendizaje que contribuya a la mejora de la calidad educativa y el rendimiento escolar.

E. COACHING.

El acompañamiento pedagógico encuentra en el *coaching* una herramienta de apoyo para poder generar autonomía, autoreflexión y mejorar el proceso de toma de decisiones en los docentes a quienes se acompaña.

Wise y Avendaño definen coaching como «llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar». Esta definición deja claro que el coaching no es un proceso a través del cual el *coach* pueda imponer o manipular, el se convierte en un guía, orientador y colaborador que le ayuda a encontrar al *coachee* por sí solo el camino o decisión a tomar.

Proceso de aprendizaje con visión transformadora y enriquecedora que conlleva la práctica de nuevas acciones y respuestas, tomando como base, el análisis del estado de insatisfacción actual, en donde el *coach* es un ente que ayuda y potencia el logro de metas y objetivos del *coachee*. El acompañamiento potencia su implementación en el adecuado desarrollo de *coaching* con docentes a los cuales se acompaña.

Constituye el eslabón que puede llegar a generar un nivel de SATISFACCIÓN, el cual parte de la insatisfacción y del querer salir de la denominada zona de confort, a una de expansión, dentro de la cual se produce principalmente el aprendizaje.

Es una herramienta de gestión para la institución u organización, los resultados son evidenciados en el desarrollo diario de actividades institucionales, así como en la vida del sujeto en general.

Vale la pena mencionar que el *Coaching*, no es un mero conjunto de técnicas, sino que además, requiere de una serie de fundamentos teóricos, rigurosas herramientas prácticas y profesionales capacitados para su ejercicio. En conclusión, posee elementos valiosos que potencian al ser humano y lo empoderan para asumir un gran compromiso, el cual no solo es delicado y trascendente, sino que demanda responsabilidad.

1. INDUCCIÓN A ELEMENTO HUMANO

a. COACH. Persona que habla poco y escucha mucho, encargado de potenciar y enriquecer al *coachee*, ente humano que ayudará a su cliente a ser protagonista, a descubrir su realidad, a establecer su FODA personal e institucional (Wolk:2007).

El *coach* es concebido como un ASESOR PERSONAL que ayuda a potenciar puntos fuertes y con ello obtener los mejores resultados posibles. Además, puede ser definido como un profesional con amplia y reconocida experiencia.

El *coach* debe potenciar y no definir el ser del otro a través de su propia actitud, sino sobre la de él mismo (el cliente), pues la libertad íntima nunca se pierde. Es importante establecer que no es un psicólogo, ni una persona que resuelve los problemas del otro, es quien objetivamente le ayuda a autoevaluarse y genera en la persona el querer ser protagonista. Ofrece la oportunidad de obtener buenos resultados los cuales son basados en su iniciativa.

b. CARACTERÍSTICAS DEL COACH

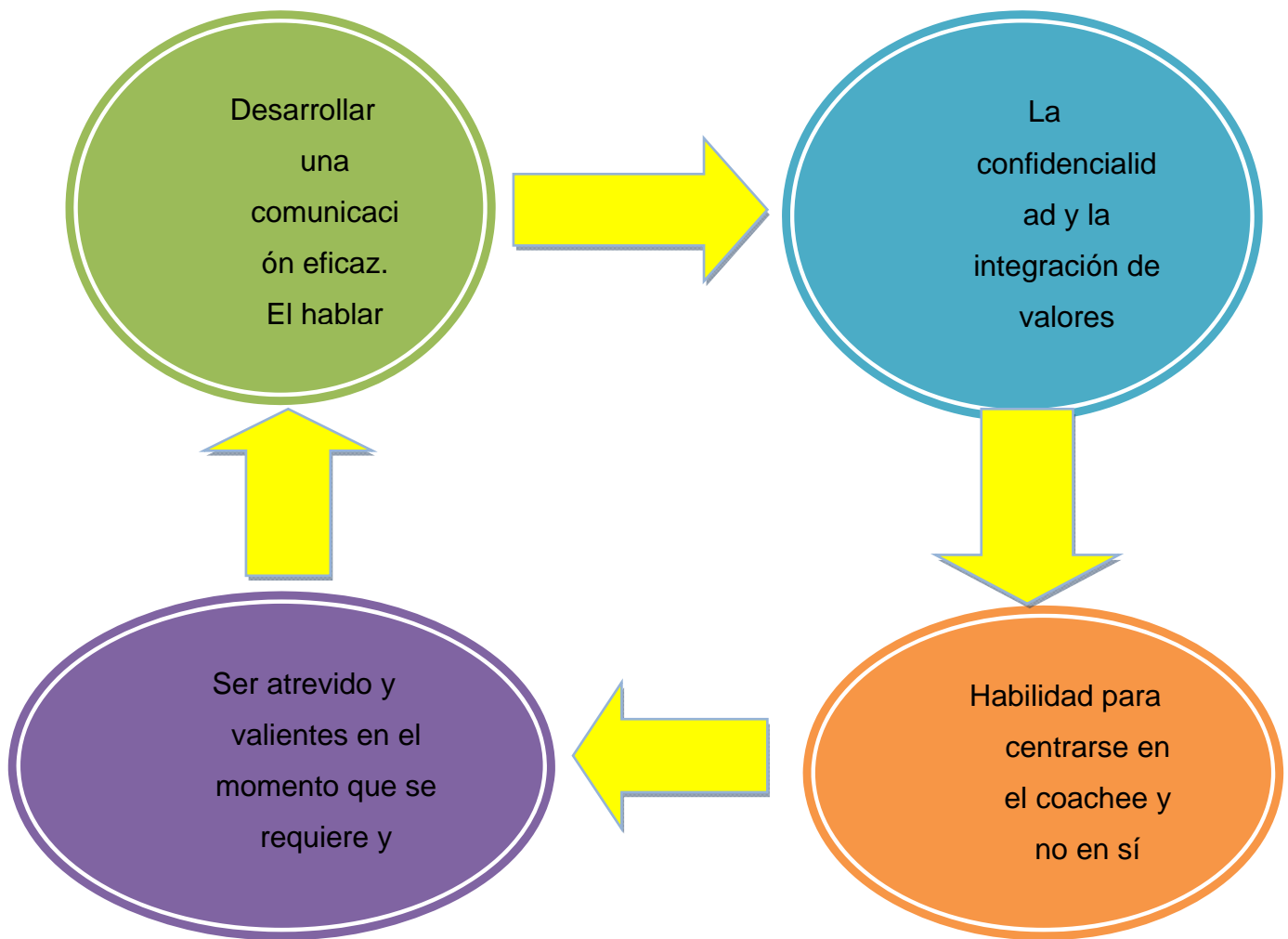
- 1) Experto
- 2) Paciente (virtud esencial del *coach*)
- 3) Líder (el *coach* es un gran líder aunque no tiene un rol de liderazgo formal entre aquellas personas con quienes desarrolla el *coaching*)
- 4) Buen oyente (saber escuchar)
- 5) Objetivo (centrado en el cliente y no en sí mismo).

c. FUNCIONES DEL COACH

- 1) Orienta hacia la meta y ayuda a alcanzar objetivos (explica el qué, pero también el por qué).
- 2) Buen observador (no sentado desde su despacho. Observador y no espía).
- 3) Capaz de desarrollar información y buena comunicación (proverbio “enseñar, es aprender dos veces”).

- 4) Asiduo trabajador de la libertad (ayuda al cliente a liberarse de situaciones insatisfactorias o desagradables para luego abrir otras posibilidades)
- 5) Trata con los hábitos (cambiará la dirección de la vida del cliente).
- 6) Ayuda a las personas a conectar consigo mismas, para una adecuada toma de decisiones con respecto a lo que desean alcanzar en su vida y en el cómo desean lograrlo.
- 7) Detective y provocador.

Gráfico No. 1
DESAFÍOS QUE UN COACH DEBE ENFRENTAR



Fuente: Elaboración propia con base en fuentes citadas.

Los desafíos son retos a los cuales el *coach* se enfrenta en cada sesión, esto con el objetivo de orientar al *coachee* al logro de objetivos y metas institucionales, amarrados a los personales. Para poder enfrentar estos, entran en juego los valores, quienes son el núcleo de sus ideas, acciones y resultados y que respaldan las acciones necesarias para cumplir con el propósito del *coaching*.

1) ASPECTOS A CONSIDERAR POR PARTE DEL COACH

- a) Confidencialidad, pues no puede, ni debe defraudar la confianza que el *coachee* ha depositado en él.
- b) El ser sincero, honesto y objetivo en cada una de las partes del proceso, cumpliendo así el papel de acompañante, asesor, guía y orientador que no interfiere en las decisiones que toma el *coachee*.
- c) El cometer errores puede dañar o hacer que fracase el proceso.
- d) El tomar decisiones, como dejar el proceso, si se observa y evalúa que el mismo no progresa, ni progresará como consecuencia de la actitud cerrada asumida por el *coachee*.
- e) No perder la objetividad y con ello optimizar el tiempo.
- f) El creer firmemente que se sabe todo y que las soluciones propuestas serán efectivas y coherentes con las del *coachee* y la institución que representa.

d. COACHEE. Es la persona orientada y acompañada que transforma, abriéndose a nuevas posibilidades de acción; es quien obtiene percepciones de sí mismo, las cuales motivan y animan las acciones y decisiones que ha de tomar y ejecutar para el logro de objetivos y metas que evidenciarán un cambio. Siempre en función de esa percepción, contribuye consigo mismo a reducir la distancia existente entre lo que puede y no puede, entre lo que sabe y no sabe y sobre todo entre lo que tiene y lo que quiere.

Es importante destacar que el resultado de toda acción emprendida por el *coachee*, es responsabilidad de él mismo y apoyado en la autoreflexión podrá modificar esquemas mentales y así apoyar la autonomía personal que el ser humano debe poseer.

e. VALORES, ÉTICA Y COACHING. Los valores poseen significación personal que mueve y anima el ser, son el combustible de los objetivos, la razón del qué y cómo; son la brújula que permiten alcanzar los objetivos. De hecho, el *coach* no está para juzgar, debe respetar los valores del *coachee*.

La ética es una rama filosófica que estudia la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir; se encuentra relacionada con el estudio de la moral y vinculada a los valores universales que el ser humano lleva a la práctica. Los valores son demostrados con el comportamiento y dentro del *coaching* la persona, como primer paso, define sus objetivos y metas, los cuales son animados y generados por uno o más valores.

f. COACHING Y APRENDIZAJE. El ser humano es un ente en constante devenir que vive cotidianamente un PROCESO DE APRENDIZAJE, dicho proceso se vincula al *coaching*, que no es algo simple, pues no se trata solamente de un conjunto de técnicas, sino que además de ellas, requiere de una base teórica y de una forma de ver la vida que concibe al ser humano como un ser perfectible capaz de desarrollar autonomía.

El *coaching* posee elementos valiosos que potencian al ser humano y lo empoderan, pero a la vez encierra un gran compromiso que es delicado y trascendente, esto, porque demanda **responsabilidad**, la cual no es asumida por el *coach*, pues no será él, quien solucione problemas, ni será un terapeuta, sino quien ayudará al *coachee* a aprender a ser protagonista, a descubrir sus fortalezas.

El *coaching* no es un fenómeno que aparece o se construye de la noche a la mañana, ni una respuesta rápida e impaciente; tampoco puede concebirse como

algo desarticulado e independiente en lo cual sólo se necesita la teoría fundamentada o la práctica como parte de un conjunto de técnicas.

g. EDUCACIÓN, ESQUEMAS MENTALES, APRENDIZAJES Y COACHING. La educación es un proceso continuo y permanente, que requiere el desarrollo de competencias para la vida y el trabajo. Los esquemas mentales representan el conjunto de creencias, paradigmas, actitudes y programaciones que una persona posee respecto a algo o alguien de su mundo.

Los aprendizajes son los procesos a través de los cuales se desarrollan nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores, como consecuencia del estudio, la experiencia, instrucción, razonamiento y observación. El aprendizaje se encuentra relacionado con la educación y desarrollo personal, así como con el desarrollo social y económico.

El proceso educativo, los esquemas mentales y los aprendizajes forman parte del ser humano que en determinado momento requerirá del *coaching* para accionar y tomar decisiones.

El acompañamiento pedagógico se apoya en el *coaching* para generar cambio o fortalecer los esquemas mentales actuales y con ello transformar o mejorar el proceso educativo y el desarrollo de aprendizajes desde el aula.

h. RELACIÓN ENTRE EDUCACIÓN Y COACHING. La educación es el proceso que coadyuva el desarrollo de las potencialidades de las personas y permite la formación a través del cual desarrollan valores, costumbres, formas de actuar y de pensar. Además, es un proceso de socialización formal dirigida a las personas que integran la sociedad.

El *coaching* (Wolk:2007) es aquel proceso de aprendizaje con visión transformadora y enriquecedora que conlleva la práctica de nuevas acciones y respuestas, éstas, tomando como base el análisis del estado de insatisfacción

actual, en dónde el *coach* es un guía que ayuda y potencia el logro de metas y objetivos del *coachee*. Con base en lo anterior se dice que el *coaching* es un proceso de aprendizaje, en el que además, se desarrolla un proceso que analiza su propio recorrido educativo como base fundamental de su proceder actual. Se relacionan directamente con el aprendizaje ya adquirido y con el cómo mejorar la situación actual. Son procesos que atañen directamente al ser humano.

F. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

1. DEFINICIÓN. El acompañamiento pedagógico, que de aquí en adelante será nombrado con las siglas -AP- es definido por el FONDEP (2008:3) como:

«Sistema y servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela».

Se hace necesario dejar claro que la asesoría que refiere la anterior definición, no es solo de carácter externo que sitúa su atención en procesos técnico pedagógicos, sino va más allá, centra su interés en el adecuado desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes de las personas hacia quienes va dirigido.

El -AP- persigue como propósito: desarrollar y potenciar relaciones en las que la confianza, empatía, horizontalidad e intercambio bidireccional contribuyan al mejoramiento del desempeño profesional.

La finalidad del -AP- se encuentra encaminada a desarrollar una cultura de innovación, autoevaluación, coevaluación y revisión de la práctica pedagógica dentro de las instituciones educativas, todo ello con un solo objetivo: el fortalecimiento y mejora de la calidad del servicio educativo desde el aula de los centros escolares.

El término acompañamiento pedagógico se apoya en el *coaching* como herramienta que potencia uno de los roles del acompañante y no representa el todo del desarrollo del mismo.

La cultura propuesta en el párrafo anterior y la cual busca construir el –AP- será desarrollada a través de tres sentidos, propuestos por el FONDEP (2008:6-8):

a. Diseño consistente y específico de los diferentes procesos y estrategias que permitan concretar el –AP-. Este espera que la asesoría que se brinda a los docentes permita la revisión de su práctica pedagógica y gestión en pro de la mejora educativa en el que tanto ellos como educandos se vean beneficiados. Como parte de la reflexión personal en virtud de la revisión personal, se espera una transformación metodológica y estratégica que genere propuestas de gestión y transformación.

El -AP- pretende colaborar con el maestro a través del asesoramiento, el cual persigue que estos mismos a partir de su experiencia, conocimientos e ideales contribuyan a transformar las escuelas y por ende incidan de manera asertiva en la forma como desarrollen aprendizajes sus estudiantes.

b. Innovación de las ideas y de la práctica. Es necesario el cambio integral, dentro del cual, el docente, no solo varíe el enfoque o referentes conceptuales sino sobre toda la parte práctica. El –AP- demanda como parte de esta innovación el fortalecimiento del liderazgo docente, a través del cual estos puedan implementar cambios e innovaciones a nivel aula, que luego otros estén dispuestos a adoptar a nivel institucional.

c. Promover la resiliencia. Como proceso que potencie la capacidad del docente para enfrentar obstáculos y superarlos, es decir, que le permitan salir adelante y no frustrarse.

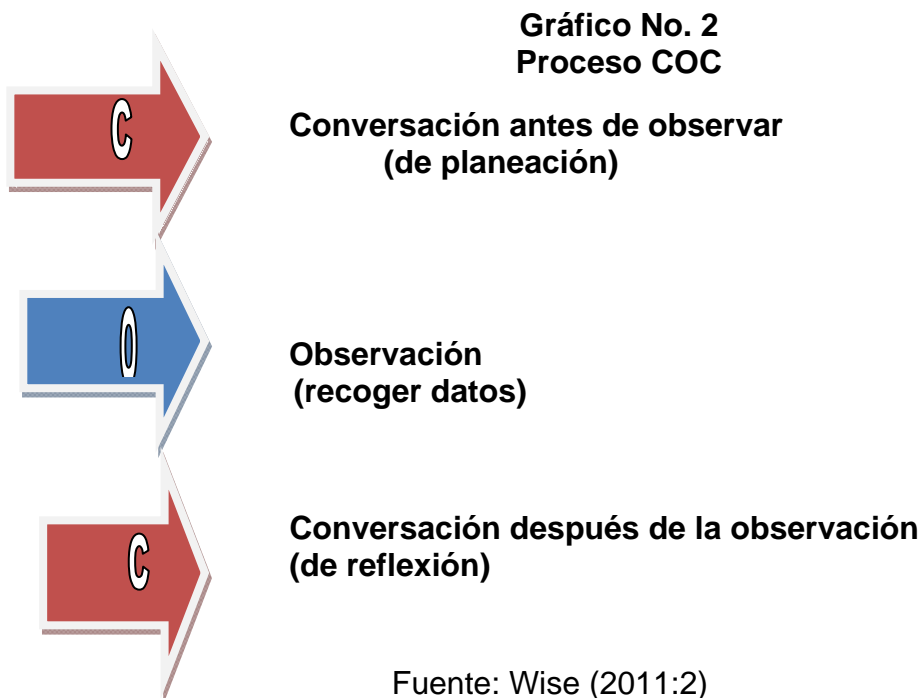
2. ELEMENTOS. El acompañamiento pedagógico requiere de dos elementos imprescindibles, los cuales son complementarios y deben sostener una relación de doble vía, estos son:

a. El acompañante. Según Wise y Zwiars (2010), «**acompañante pedagógico** es el nombre que se aplica al educador que visita regularmente a varios centros educativos, se reúne con la persona encargada del centro y los docentes en sus aulas con el fin de brindarles ayuda técnica». Basa su tarea en la filosofía de que ningún educador sabe todo sobre su profesión y puede siempre seguir mejorando.

En otras palabras, la labor del acompañante pedagógico no es simplemente visitar y hacer preguntas profundas, sino **ser un agente de cambio** que desarrolle los roles de guía, colaborador y *coach*.

b. El acompañado. Razón de ser del acompañamiento pedagógico, es el ente al cual se dirige el mismo. Educativamente, este es el nombre dado al sujeto (docente) que desarrolla la práctica docente dentro del aula diariamente y que con la asesoría del acompañante autoreflexiona, innova y transforma asertivamente su nicho educativo, siendo capaz inclusive, de contagiar dicho cambio e innovación a la comunidad educativa a la cual pertenece.

El acompañante pedagógico como elemento que orienta y guía al docente o director dentro de un proceso sistematizado de acompañamiento encuentra la necesidad dentro de la labor que realiza de emplear el proceso COC que proviene del *coaching*, el cual desarrolla tres momentos que emplea en la visitas que realiza a los docentes.



La gráfica anterior evidencia que el acompañante pedagógico a través del COC puede fortalecer procesos de comunicación y empatía con los docentes a los cuales acompaña; y sobre todo busca el fortalecimiento de la práctica que el docente desarrolla cotidianamente dentro del aula.

Además, dentro del continuo del *coaching* se desglosan tres roles íntimamente interrelacionados, como lo muestra la siguiente gráfica, que el acompañante pedagógico debe llevar a la práctica, estos son: Guía, el cual modela, presenta y enseña; Colaborador, al momento de facilitar y compartir decisiones; y *Coach* al retroalimentar, apoyar, desarrollar autonomía, indagar, reflexionar y refinar.

Gráfico No. 3
Roles del acompañante pedagógico



Fuente: Elaboración propia con base en Wise (2011)

3. PRINCIPIOS. Son la base a nivel normativo y filosófico que rigen la conducta o pensamiento. Los principios según FONDEP (2008:9) sobre los cuales descansa la base del -AP- son:

a. Humanista. Centra su atención en el desarrollo humano, el cual es representado en el caso del acompañamiento pedagógico por el estudiante, el docente y el director. De hecho estos últimos son el corazón del acompañamiento.

b. Integrador e inclusivo. Aleja todo tipo de discriminación existente, pues como proceso, debe involucrar a todos los actores del hecho educativo.

c. Valorativo. La puesta en práctica de valores como la autonomía, la tolerancia, el respeto y la responsabilidad por mencionar algunos, constituyen la base para la conformación de comunidades de aprendizaje, las cuales deben articularse paralelamente al proceso de acompañamiento pedagógico. Ello potencia la asertividad del mismo.

d. Democrático. A través del aspecto en mención, se objetiviza y garantiza la participación activa y propositiva de los diferentes actores que intervienen en el -AP-. A través de la democracia se promueve el intercambio horizontal, la interacción, integración e intercambio, para luego generar opiniones, juicios y propuestas.

e. Contextualizado y descentralizado. Acorde a la región y el contexto en cual se desarrolla, ya que de esta forma se facilitará atender auténticas necesidades y trabajar en la soluciones de problemas o dificultades imperantes.

Luego de exponer y explicar los principios propuestos por el FONDEP se visualiza la necesidad de fortalecer estos con dos más:

a. **Confidencialidad:** Relacionado con la discreción y ética profesional. Es deber del acompañante no revelar situaciones o datos observados o vividos con su acompañado.

b. **Proceso personalizado:** Cada docente es único y un caso particular al cual se le brinda el acompañamiento que responda a sus intereses y necesidades.

4. **ESTRATEGIAS DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.** La estrategia es definida como el conjunto de acciones desarrolladas en pro del logro de metas u objetivos claramente definidos. Ese conjunto de acciones son las que el acompañamiento pedagógico debe desarrollar para el logro de su meta “el fortalecimiento de la práctica docente de los mentores en el nivel primario”. El FONDEP (2008:13-15) propone cuatro estrategias, las cuales se citan y explican a continuación:

a. Asesoramiento presencial. Este demanda apoyo en cada una de las etapas que se desarrollan a lo largo del proceso, por ejemplo, al planificar se le asesora en el diseño de proyectos, pues su cada aula es un proyecto diferente en el que la investigación-acción puede proponer y desarrollar soluciones.

b. Asesoramiento mediante TIC. Estrategia que reduce distancia, de hecho, no siempre es posible asesorar personalmente, las demandas y necesidades de los acompañados surgen y muchas veces no pueden esperar a que el acompañante nuevamente se acerque a la escuela. El correo electrónico, programas de comunicación virtual en internet y el teléfono son ejemplos claros de cómo es posible brindar seguimiento al proceso de acompañamiento pedagógico.

c. Visita entre pares y pasantía. El intercambio que puede desarrollarse entre pares del mismo centro escolar o de otros, es lo que da origen

a la formación de comunidades de aprendizaje e investigación, las cuales generarán nuevos aprendizajes y un asesoramiento permanente que no es exclusivo del acompañante.

d. Talleres de interaprendizaje. Utilizadas como medio que expone experiencias exitosas a partir de las cuales se diseñan estrategias metodológicas, evaluativas y comunicativas. Pero, sobre todo parten de demandas y necesidades que orientadas contribuyen al fortalecimiento del proceso. Deben ser desarrollados de manera periódica y planificada.

Las estrategias constituyen entonces ese proceso que integra el conjunto de acciones que potenciará la puesta en marcha del acompañamiento pedagógico, con miras a la mejora de la práctica docente dentro del aula.

G. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE.

El acompañamiento pedagógico genera reflexión, investigación, acción y resolución de conflictos o dificultades que se presentan en el desarrollo de la tarea docente; el fin primordial del acompañamiento es que el docente encuentre las respuestas por sí mismo o con el apoyo de sus pares, es en este último aspecto en donde entran en juego las comunidades de aprendizaje que se dan entre docentes.

1. DEFINICIÓN. Gallegos (2001:1) establece que el concepto de Comunidad de Aprendizaje -CDA- como será nombrada de acá en adelante, refiere «un ámbito educativo holista donde todos los participantes del hecho educativo, participan en un proceso de mutuo aprendizaje significativo». Lo expuesto por Gallegos permite inferir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa: padres, estudiantes, docentes, director, administradores, empleadores y hoy en día el acompañante pedagógico; construyen un aprendizaje mutuo, en el cual, el objetivo en común, sin importar el papel o tarea que desarrollen, es aprender.

USAID/Reaula (2011:1) define -CDA- como «un grupo que trabaja en un propósito común; en este caso mejorar el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes». También explica que una -CDA- «es autodidacta y crece en su conocimiento y capacidad continuamente para tener mejores herramientas para utilizar en su plan de acción». De acuerdo a la cita anterior, las –CDA- potencia el crecimiento y fortalecimiento del los miembros de la comunidad educativa de una institución todo en miras al fortalecimiento del aprendizaje de los estudiantes. Es preciso mencionar, que una –CDA- está conformada por profesionales y no profesionales.

Las escuelas tradicionales o también denominadas mecanicistas siguen creyendo y reproduciendo el patrón en el que el alumno aprende y el maestro enseña. Por su parte, las escuelas que cuentan con Comunidades de Aprendizaje -CDA- consideran que dentro de ellas toda la organización aprende y por lo tanto, todos se encuentran comprometidos con el aprendizaje; siendo este último, considerado como canal de doble vía, es decir, en el que tanto maestro y alumno aprenden. Dentro de una escuela con –CDA- valora el conocimiento, el logro de competencias que potencian destrezas y habilidades y la autoreflexión.

Las –CDA- encuentra su sentido y base en el individuo, el cual es un ser completo y dinámico que no puede ni debe ser concebido como fragmentado o incompleto.

2. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS. El objetivo que persigue una CDA, es el cambio y mejora de las prácticas educativas en pro de una escuela de calidad que permita hacer realidad la educación equitativa, incluyente sin importar el status social y económico o la presencia de discapacidad.

Molina y Flecha quienes son citados por USAID/Reaula (2011:2) consideran que los siguientes principios, son los que debe poseer y animar toda –CDA-:

- «Creación de una organización y un ambiente pedagógico.
- Los procesos de enseñanza aprendizaje son el centro de la institución escolar.
- Propósitos: planificar fines claros compartidos por la comunidad.
- Fomento de altas expectativas.
- Desarrollar la autoestima del grupo mediante apoyo y reconocimiento.
- Evaluación continua y sistemática del trabajo.
- Participación igualitaria de la comunidad.
- Liderazgo escolar compartido.
- Educación entre iguales.»

Los anteriores principios ponen de manifiesto que para poder constituirse un grupo como -CDA- requiere de compromiso, perseverancia y responsabilidad, ello porque son varias las áreas que deben ser desarrolladas y cuidadas en vías de la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan dentro del aula y en el cual no solo interviene el docente, sino todos los elementos que integran la comunidad educativa.

Los anteriores principios evidencia que las –CDA- deben considerar el proceso educativo o de formación como crucial y trascendente, pues van más allá de la escuela y no se limitan a la educación formal.

3. CARACTERÍSTICAS. Toda –CDA- requiere cumplir con características, las cuales se derivan de las consideraciones teóricas citadas anteriormente como fundamento. Cabe mencionar que Delgado y Delgado quien es citado por USAID/Reaula (2001:3) considera las siguientes como características.

- «Reconocimiento de la diversidad.
- Conciencia social.
- Flexible y abierta.
- Democrática.»

Las anteriores características visualizan a la –CDA- equipos en los cuales, la solidaridad y cooperación fomentan un ambiente que viabiliza el que los seres humanos puedan obtener y desarrollara aprendizajes requeridos por la sociedad actual.

El acompañamiento pedagógico no puede ser desarrollado e implementado de manera aislada, por ello se apoya en el liderazgo, comunicación asertiva, *coaching* y andragogía; éstos le permiten al acompañante pedagógico desarrollar de manera adecuada sus roles y fortalecer la práctica docente en el aula que incide directamente en la calidad educativa.

IV. MARCO METODOLÓGICO

A través de este capítulo se expone el problema que da vida a este estudio, los objetivos planteados para el mismo; las técnicas y herramientas empleadas en el trabajo de campo y del cual fueron protagonistas los sujetos de la investigación.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aula es una comunidad de aprendizaje, la cual tiene como propósito primordial desarrollar el potencial de las personas desde el proceso de aprendizaje. Esto requiere que el docente sea orientado y guiado por un profesional poseedor de experiencia y competencias profesionales que pueda brindarle apoyo; ello para que el aula sea un espacio donde se implementen estrategias innovadoras que coadyuven a crear un ambiente colaborativo entre estudiantes y profesor. El docente entonces, debe ser orientado para que desarrolle un ambiente propicio de aprendizaje.

En Guatemala los indicadores de aprobación y repitencia muestran que el proceso educativo no es efectivo desde el aula y que la práctica docente debe ser fortalecida para poder mejorar dichos indicadores.

A partir de lo antes expuesto, es necesario investigar como pregunta generadora central, ***¿Cómo influye el acompañamiento pedagógico en las prácticas que implementa el docente en el aula?*** Y además, ***¿Cuál es el papel y roles que el acompañante pedagógico debe desarrollar para fortalecer la práctica docente del nivel primario?***

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- a. Establecer el acompañamiento pedagógico como proceso que contribuye al fortalecimiento y mejora de la calidad del servicio

educativo que los docentes brindan en los centros escolares del nivel primario.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Formular el perfil que debe poseer el acompañante pedagógico.
- b. Analizar la influencia del acompañante pedagógico en el docente para fortalecer su práctica.
- c. Diseñar una guía para apoyar al acompañante pedagógico en el cumplimiento de sus roles.

C. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación cualitativa que permitió recoger experiencias, hechos y acontecimientos de acompañantes pedagógicos para que luego fueran sistematizados y con ellos se diseñó una **guía para el acompañante pedagógico** que apoya el cumplimiento de los roles de éste en su práctica diaria.

D. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

1. **POBLACIÓN.** El perfil de los sujetos que fueron objeto de estudio se describe a continuación:
 - a. **Acompañantes pedagógicos** con 18 meses de experiencia en el sector público o que laboran o laboraron como tal con agencias cooperantes o fundaciones e instituciones que brindan apoyo al fortalecimiento de la práctica docente en el aula.
 - b. **Docentes acompañados** por lo menos seis meses.
 - c. **Directores** que tienen a su cargo las instituciones educativas que actualmente son o fueron parte de un proceso de acompañamiento pedagógico.

- d. **Especialistas en el tema** por parte de agencias internacionales cooperantes o por instituciones educativas que han implementado procesos de acompañamiento de docentes.

2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

SUJETOS	UBICACIÓN	CANTIDAD
Acompañantes pedagógicos	Guatemala (CETT)	3
	Jalapa (UPANA)	3
	Sololá (PADEP/D)	2
Docentes acompañados	Guatemala (CETT)	3
	Jalapa (UPANA)	3
	Sololá (PADEP/D)	2
Directores de escuelas acompañadas	Guatemala (CETT)	3
	Jalapa (UPANA)	3
	Sololá (PADEP/D)	2
Especialistas en el tema	Guatemala (USAID/Reaula, JICA, GIZ).	3
	Estados Unidos (Universidad Fresno California)	1

E. METODOLOGÍA.

Para recabar datos, hechos y experiencias, fueron empleadas las siguientes técnicas:

1. Revisión bibliográfica. Para su efecto fueron consultados estudios realizados en países de Latinoamérica; también se investigó bibliográficamente en libros, revistas educativas y folletos que abordan y profundizan el tema de investigación.

2. Entrevistas Semiestructuradas. Permitieron sistematizar la experiencia de los acompañantes pedagógicos, docentes, directores y especialistas; que es a quienes fueron dirigidas las mismas. Con los resultados

obtenidos se confrontó la teoría y fundamentó la propuesta “Guía para el acompañante pedagógico”.

3. Observación participante. Fue desarrollada con acompañantes pedagógicos con por lo menos 18 meses de experiencia, para ello se empleó una guía de observación semiestructurada que permitió el registro de datos. La guía de observación fue complementada con un cuestionario de autoreflexión dirigido al acompañante pedagógico observado.

4. Estudio de Casos. Fueron desarrollados con acompañantes pedagógicos con 18 meses de experiencia en el desarrollo de la tarea, los mismos fueron útiles en la construcción del perfil y desarrollo de roles del acompañante pedagógico actual. Los sujetos de investigación fueron 3 acompañantes pedagógicos, los cuales también fueron involucrados dentro de la observación participante y la entrevista semiestructurada.

Para la sistematización de los datos se empleó el programa WORDLE. Este permitió el análisis del discurso de los entrevistados.

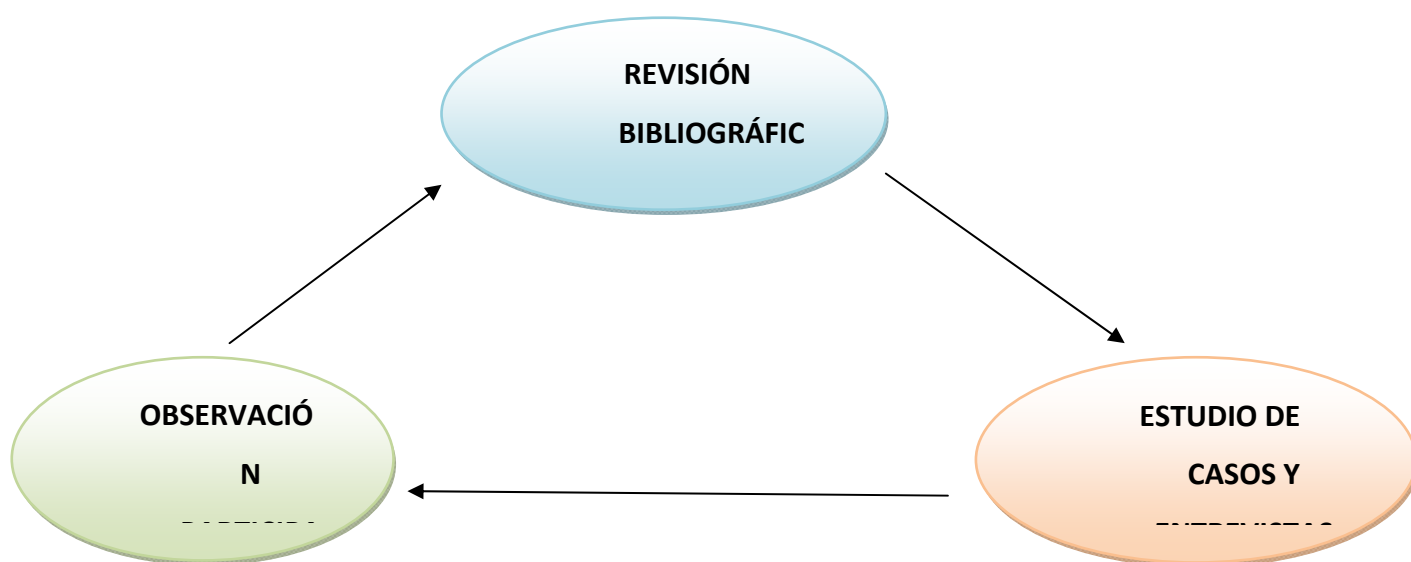
Para validar la investigación se realizó una triangulación de los métodos empleados en el transcurso de la investigación, de la siguiente manera:

Revisión bibliográfica- estudio de casos y entrevistas –observación participante.

Esta triangulación tuvo como propósito el poder ir al campo de acción, observar y analizar si la teoría se ve reflejada y se hace vida en éste. La teoría estudiada a través de la revisión bibliográfica representó el punto de partida para poder ir al campo real de acción. Con base en ésta fueron diseñados los instrumentos empleados.

Las entrevistas, estudios de caso y observación participante realizadas con acompañantes pedagógicos, directores, docentes y especialistas en el tema de los departamentos de Jalapa, Sololá y Guatemala brindaron información que fue triangulada con la revisión bibliográfica para poder no solo analizar el tema de estudio sino que además diseñar la guía para el acompañante pedagógico.

Gráfico No. 4
Triangulación de la información



El presente modelo de trabajo profesional dio como resultado el diseño de una propuesta, la cual consiste en una guía para el acompañante pedagógico que apoye el cumplimiento de los roles de éste en su práctica diaria. Esta guía fue socializada con acompañantes pedagógicos y el coordinador del Programa de Acompañamiento Pedagógico de la Universidad Panamericana del departamento de Jalapa; así mismo con directores, docentes y especialistas nacionales y uno internacional.

F. INSTRUMENTOS

1. **Entrevistas semiestructuradas.** Las cuatro variantes de entrevistas semiestructuradas fueron dirigidas a acompañantes pedagógicos, directores, docentes y especialistas en el tema. Cada variante de entrevista estuvo constituida por preguntas que fueron seleccionadas y socializadas para así garantizar su fácil comprensión y funcionalidad. Fueron realizadas dentro del periodo del trabajo de campo en los departamentos de Guatemala, Jalapa y Sololá.

2. **Guía de observación participante.** Este instrumento fue diseñado con el objetivo que el investigador (observador participante) registrara datos que contribuyeran al desarrollo de la propuesta “guía para el acompañante pedagógico” y permitiese analizar la influencia del acompañante pedagógico en el docente para fortalecer la práctica de éste. La guía de observación semiestructurada en su elaboración partió de los componentes de las competencias que debe poseer un acompañante pedagógico; los datos obtenidos luego fueron contrastados con la teoría y los estudios de caso.

3. **Cuestionario de autoreflexión.** Este instrumento fue dirigido a acompañantes pedagógicos observados, el objetivo del mismo era poder contrastar lo observado con la autoevaluación que poseen éstos de sí mismos. Su diseño partió de la guía de observación participante.

Como parte de la autorización que se requería por parte de los sujetos investigados y en aras de fortalecer el aspecto ético de los mismos, todos los instrumentos aplicados fueron acompañados de un **consentimiento informado**.

G. PROCEDIMIENTO

Para poder desarrollar trabajo de campo en los departamentos de Jalapa, Sololá y Guatemala, fue necesario concertar citas con autoridades de los proyectos o programas a los cuales pertenecen los sujetos de la investigación, para así obtener su autorización; además, se estableció contacto previo vía telefónica o electrónica con los directamente involucrados para así contar con su anuencia de participación, compartir con ellos los objetivos del trabajo y solicitarles su apoyo y firma del consentimiento informado.

H. DELIMITACIÓN

La guía fue diseñada para apoyar a acompañantes pedagógicos del nivel primario en el cumplimiento de sus roles.

El estudio centró su atención en el acompañamiento pedagógico y en cómo este contribuye a fortalecer las prácticas del docente del nivel primario, dentro del aula; no se focalizó en si fue adecuada o no la formación de los docentes en servicio; o si reciben o no adecuados procesos de capacitación o profesionalización actualmente.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO PROFESIONAL

El trabajo de campo fue desarrollado en tres departamentos: Guatemala dentro de los municipios de Mixco y San Miguel Petapa que formaron parte del programa CETT en Guatemala; Jalapa en los municipios de Jalapa y San Luis Jilotepeque que forman parte del Diplomado en Lectoescritura y Matemática UPANA/USAID/MINEDUC; y en Sololá en los municipios de Nahualá, San Juan Laguna y Santa Clara la Laguna que forman parte del programa PADEP/D. Las comunidades visitadas debieron ser más y por un mayor espacio de tiempo, sin embargo, factores como tiempo, distancia y presupuesto fueron una limitante.

La guía para el acompañante será un apoyo en el desarrollo de la tarea diaria de acompañantes pedagógicos en servicio, los cuales persiguen por propósito la mejora y fortalecimiento de la práctica docente y servicios educativos que los centros escolares brindan.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo da a conocer los resultados obtenidos en el trabajo de campo, así como su análisis y triangulación; esto permitirá el desarrollo de la propuesta “guía para el acompañante pedagógico”, cuyo propósito es brindar apoyo al desarrollo de los roles del acompañante.

A. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Los resultados serán presentados por instrumento empleado, los mismos reflejan de manera objetiva el pensamiento, experiencia y conocimiento manifiesto por parte de las personas sujetas a estudio.

1. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

a. Dirigida a Acompañantes Pedagógicos: Las entrevistas fueron desarrolladas con 8 acompañantes pedagógicos que pertenecen o pertenecieron a programas o proyectos de acompañamiento pedagógico distintos, siendo estos: Programa CETT en el departamento de Guatemala, PADEP/D en el departamento de Sololá y del Diplomado de Lectoescritura y Matemática de UPANA/MINEDUC/USAID en el departamento de Jalapa.

Los resultados obtenidos del discurso de las entrevistas, que posteriormente serán analizados a través de Wordle, fueron:

1) Nivel académico: Poseen nivel de licenciatura dentro del ámbito educativo, incluso poseen título o estudios de maestría afines al campo educativo.

2) Experiencia docente: Poseen de 10 a 15 años de experiencia docente dentro del sector público y/o privado.

3) Experiencia dentro del campo educativo: Han participado y participan en proyectos educativos relacionados con la formación, capacitación y acompañamiento continuo de docentes del nivel preprimario y primario.

4) Concepto de acompañamiento pedagógico: Es un proceso que anima, motiva, guía orienta y apoya a los docentes desde el aula, no es una supervisión, ni inspección o mucho menos fiscalización. Este proceso será efectivo y eficiente si el acompañante se pone en los zapatos del docente y aporta a ello su experiencia y conocimiento.

5) Roles que desarrollaron como acompañantes: Describen haber sido guías, compañeros, modeladores, orientadores del proceso de enseñanza aprendizaje que desarrollaban los docentes, hicieron énfasis en no ser, pero ni por error: inspectores o fiscalizadores de los docentes a los cuales acompañaban. Destacan la importancia de primero poderse ganar la confianza y voluntad de los docentes para poder desarrollar una mejor tarea.

6) Técnicas y estrategias empleadas para desarrollar su tarea. Describen las actividades que desarrollaron con los docentes a quienes acompañaron o acompañan, pero de los 8 acompañantes, 7 no poseen claridad o llaman por nombre específico a alguna técnica o herramienta; solamente uno de ellos lo hace de forma apropiada y segura.

7) Actividades desarrolladas como parte del acompañamiento: Capacitación general de docentes, visitas de aulas, encuentros personales con los docentes a quienes acompañaban, observación de la tarea del docente, modelaje de actividades, talleres o estrategias a desarrollar con los alumnos, anotar sugerencias hechas al docente.

8) Lo más satisfactorio y motivador de la tarea que desarrollaron: Lo más satisfactorio manifestaron, es que los docentes

realmente evidencian cambios de actitud, siendo esta ahora más positiva y propositiva, además esa actitud se ve reflejada en su práctica docente dentro del aula, se encuentran más comprometidos consigo mismos y con los alumnos a quienes atienden. Otro aspecto importante que genera satisfacción en ellos es el que los docentes confían en ellos y preguntan o solicitan documentos de apoyo o información sobre temas específicos de su interés y que contribuyen a fortalecer su práctica docente dentro y fuera del aula.

9) Lo menos satisfactorio de la tarea desarrollada: Docentes que a pesar de las visitas, capacitaciones y modelaje no muestran interés o cambian su actitud, es decir que no se comprometen.

Es necesario resaltar que en el desarrollo de las entrevistas se pudo percibir por parte de los 8 acompañantes, la pasión y entrega, así como la satisfacción por el trabajo realizado.

b. Dirigida a maestros. Los docentes entrevistados fueron 8, quienes son guiados y orientados por los acompañantes entrevistados, estos forman parte de los programas o proyectos en los cuales desarrollan su labor los mismos.

Los resultados obtenidos fueron:

1) Experiencia docente: Los docentes entrevistados cuentan con por lo menos 10 años de experiencia y refieren que la capacitación y/o formación profesional que les brindaban en casa de estudio superior o el programa de capacitación ha sido valiosa, pues no poseen estudios a nivel superior. Manifiestan que ahora ellos no esperan que todo se les de, buscan por iniciativa propia: talleres, cursos o capacitación para poder estar al día y mejorar su práctica docente día con día.

2) Concepto de acompañante pedagógico: Es una persona que apoya la tarea de nosotros como docentes, que enseña cómo hacer mejor las cosas, es un compañero que guía, colabora, poseedor de experiencia que la

comparte con nosotros y que nos puede ser útil para crecer y mejorar dentro del aula.

3) ¿Cómo describe el trabajo del acompañante pedagógico?

De apoyo y ayuda; que puede dar al maestro ideas, estrategias para desarrollar de mejor manera su tarea. Ellos no solo observaban la clase sino que además modelaban nuevas formas de enseñar.

4) ¿Qué otro tipo de orientación esperaba del acompañante pedagógico? En su totalidad refieren que la orientación recibida ha sido muy completa. Hacen mención que el tiempo que emplea el acompañante para desarrollar sus visitas con ellos debiese ampliarse y que las visitas les gustaría fuesen más seguidas.

5) ¿Cuáles eran los roles de su acompañante pedagógico?

Colaborador, guía, amigo, orientador de procesos, facilitador.

6) Cree que le ha ayudado el acompañamiento pedagógico:

En su totalidad la respuesta es afirmativa. Este proceso nos ha permitido no solo mejorar la práctica docente dentro del aula sino acercarnos más a los niños, conocer qué es lo que sienten y viven y así poder identificar necesidades e intereses de ellos. Nos ha dado la oportunidad de conocer nuevas técnicas y forma más dinámica de realizar nuestra tarea. Además, nos permitió comprender que los niños eran diferentes, a no etiquetarlos sin brindarles el apoyo que cada uno requería, sin lastimar su autoestima.

Tabla No. 3
Aspectos relevantes no requeridos en entrevista a docentes

Descripción de aspectos manifiestos por docentes que no eran requeridos por la entrevista.
<p>a. Refieren muchas satisfacción y alegría por el hecho de que se haya trabajado con ellos el fortalecimiento de su propia autoestima, de hecho aducen que también ello les ayudó a ver a los niños de forma diferente, de manera más humana y con ello se acercaron a conocer más al niño, su realidad, sus problemas y apoyarlo de manera asertiva.</p> <p>b. Destacaron que el acompañamiento pedagógico no solo vino a cambiar su práctica profesional sino también la personal, pues de fortalecer la primera, tuvo éxito la segunda. Refieren que a pesar de contar con 8, 10 o incluso 12 años de ejercer la docencia, nunca lo habían hecho de manera tan plena y satisfactoria. Se sienten contentos consigo mismos, el trabajo dejó de ser una carga.</p> <p>c. Les ayuda a ellos a trabajar en equipo y fomentarlo también dentro de su salón de clase.</p> <p>d. Aprendieron a tener en el aula un clima, distribución y ambientación diferente a la que hasta la fecha han empleado y cómo esto influye notablemente en el rendimiento de los estudiantes. Aprendieron que el niño aprende jugando o con una diversidad de estrategias.</p> <p>e. Manifiestan haber aprendido mucho de las compañeras de otras escuelas, se reunían para intercambiar situaciones y dar solución a problemas (eran como una comunidad de investigación y aprendizaje).</p> <p>f. El acompañante no solo entabla relación con el docente sino también con el niño.</p> <p>g. Antes el tiempo nos sobraba ahora no nos alcanza, hay tanto por hacer con ellos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas.

c. Dirigida a Directores. Los directores entrevistados fueron 8 y fungen como tal en escuelas en las que desarrollan su práctica y tarea los docentes y acompañantes pedagógicos entrevistados.

Los resultados obtenidos fueron:

1) Experiencia docente: Poseen experiencia de entre 12 y 15 años en el área docente.

2) Tiempo de ser directora de la escuela: 5 de los directores entrevistados cuentan con por lo menos 8 años de experiencia en el cargo, solo 3 de los 8 poseen menos de 5 años; explican que su función es guiar y orientar a docentes, estudiantes y padres de familia, además de tareas administrativas.

3) ¿Concepto de acompañamiento pedagógico?: Es un proceso a través del cual se acompaña a los docentes para la mejora de su desempeño en cuanto a la didáctica que emplean en las aulas. Proceso de orientación y colaboración que apoya el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

4) ¿Cómo ha apoyado el acompañamiento pedagógico a los docentes de su escuela?: Ha sido un proceso nunca visto que transformó la mentalidad y prácticas de los docentes dentro del aula, a partir de ello muestran mayor interés y compromiso por la tarea diaria que realizan.

5) Cambios observados en las aulas y la escuela como efecto del acompañamiento: Se ha marcado una diferencia, los niños se han vuelto más independientes, trabajaban en equipo y con diversidad de materiales, ha roto con el esquema de educación tradicional, se ve a los niños entusiasmados. Los docentes se ven beneficiados en cuanto al aprendizaje de técnicas que ahora puede implementar dentro del aula. Los padres son aún muy tradicionalistas y ellos se acercan al principio a preguntar ¿en qué consisten tantas actividades?, ¿por qué los docentes trabajan ahora diferente? y ¿será que los niños van a aprender así y van a salir bien preparados?, como directores, les explicamos, comprenden y apoyan el cambio.

6) ¿Es usted un acompañante pedagógico de los docentes que tiene a su cargo en la escuela? 5 de los 8 directores entrevistados sí se consideran acompañantes de los docentes a su cargo, ello lo realizan dicen: estando pendientes de lo que cada docente realiza en el aula, de evaluar

constantemente a los alumnos, estando presentes con ellos, no dejándolos solo para orientarlos y poderlos ayudar. Los restantes tres exponen que no pueden ser acompañantes pues no les da tiempo, ello porque desarrollan gran cantidad de trabajo administrativo, refieren.

7) Viene a mejorar las prácticas dentro del aula el acompañamiento pedagógico: Si, porque todos debemos estar preparados para los cambios y la guía y orientación que reciben los docentes se ve reflejado en el uso de mejores técnicas para trabajar con los niños en las aulas. Los docentes ahora lo hacen con un alto compromiso.

Tabla No. 4
Aspectos relevantes no requeridos en entrevista a directores

Descripción de aspectos manifiestos por directores que no eran requeridos por la entrevista.
a. Exponen que hubiese sido bueno e interesante que a ellos se les forme como acompañantes pedagógicos.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas.

d. Dirigida a especialistas en el tema de acompañamiento Pedagógico. Los especialistas entrevistados fueron 4 y no solo son conocedores en el tema sino que poseen experiencia en la implementación del mismo.

Los resultados obtenidos fueron:

1) Experiencia profesional en el campo educativo: Las personas entrevistadas poseen nivel académico superior, son poseedoras del título de licenciatura en carrera afín a Educación, dos de los cuatro entrevistados posee nivel de maestría, uno de doctorado. Todos son poseedores de una amplia experiencia docente y dirigiendo programas o proyectos educativos dentro del sector público y privado y en el contexto guatemalteco.

2) ¿Cómo define el acompañamiento pedagógico?: Proceso de guía, orientación, apoyo y colaboración para el docente, brindado por una persona competente a nivel profesional y poseedora de experiencia. Como seguimiento, es un ven, estoy contigo, estoy a tu lado.

3) Propósito de que los docentes del nivel primario en servicio cuenten con un proceso de acompañamiento pedagógico continuo y sistemático: Es que la educación como tarea profesional necesita de un aprendizaje continuo porque el mundo es dinámico y cambiante; el acompañamiento nos ayuda a hacer esos cambios. El CNB guatemalteco, es un currículo basado en el constructivismo, es entonces el acompañamiento como un catalizador de ese constructivismo.

4) Roles que debe desarrollar un acompañante del nivel primario para impactar en las prácticas docentes en el aula: 1. Generador de confianza (no es un fiscalizador, es alguien que brinda un apoyo) 2. Modelaje (presenta técnicas, estrategias y actividades) 3. *Coach* (guía, orienta, motiva, poseedor de conocimientos) 4. Trabajo con el Director de la escuela (coaching para el liderazgo, porque si el líder de la institución no está al día con las técnicas, no se generará cambio).

5) Estrategias o técnicas que debe emplear el acompañante pedagógico del nivel primario en su tarea diaria: El acompañante pedagógico debe ser seleccionado, que muestre con años de experiencia que es un docente de primera (que es maestro de maestros), es quien sabe llegar a los niños, que es poseedor de un repertorio amplio de técnicas; alguien dispuesto a seguir aprendiendo toda la vida. Posterior a lo antes citado, el acompañante debe ser formado para emplear el modelaje, manejar técnicas de liderazgo y *coaching* (colaborativo, directivo). Además, debe realizar pruebas en el campo, para luego regresar a tener mayor formación en grupos de acompañantes con los cuales puedan conformar comunidades de aprendizaje.

6) Dificultades a las cuales se enfrentan los acompañantes pedagógicos del nivel primario en el desarrollo de su tarea diaria: La resistencia del docente a ideas nuevas, a ser observado y a compartir con los otros.

7) Debe ser evaluada la tarea del acompañante pedagógico? ¿Por qué?, ¿cómo considera debe hacerse?: **SÍ**es necesario tanto a nivel formativo (autoevaluación y la de otros que contribuye a mejorar nuestro trabajo) como sumativa (que es como la final).

Tabla No. 5

Aspectos relevantes no requeridos en entrevista a especialistas

Descripción de aspectos manifiestos por especialistas que no eran requeridos por la entrevista.
<p>a. El perfil del acompañante pedagógico es determinado por factores como el que sea una persona que sabe enseñar, que es experto en su clase, que tenga buenas relaciones con los alumnos, una persona que va más allá, que es líder que va más allá de la docencia, una persona con mucha energía. Cabe mencionar que el trabajo que éste realiza, es difícil, pues requiere muchísimo tiempo y recorrer distancias lejanas, pero sobre todo que sea poseedor de entrega y compromiso.</p> <p>b. Ejemplo: Un acompañante pedagógico dice gracias docentes por venir temprano, le traje una soda...y vamos a practicar una técnica de enseñanza de vocabulario; les voy a pedir que se presenten y luego yo les voy a ayudar a perfeccionar su técnica dentro del salón de clases, los docentes entre sí, practican, luego los docentes desarrollan la técnica en el aula, luego de la observación hecha por el acompañante en base a la técnica puesta en práctica se da una conversación directa entre el docente y el acompañante que les permite mejorar y prever cómo puede hacerse aún mucho mejor.</p> <p>c. El acompañante pedagógico puede ser especialista en técnicas de enseñanza, él visita periódicamente para apoyar, sin embargo tener un acompañante diferente cada vez, significa un inicio nuevo cada vez, pues el acompañamiento debe generar un clima de confianza. Es mejor el mismo acompañante por un buen</p>

Ilustración No. 2 Roles del acompañante pedagógico



De acuerdo a los resultados obtenidos los cuales se reflejan en la gráfica anterior, el acompañante desarrolla el rol de **guía** (percibido como el más alto), orientador, colaborador y coach. El identificar los roles del acompañante permite a los mismos desarrollar su tarea de mejor forma y segura.

Ilustración No. 3 Perfil del acompañante pedagógico



A partir de los resultados obtenidos puede establecerse que el acompañante pedagógico es un profesional de la educación y poseedor de experiencia dentro

de la escuela primaria del sector público, como lo muestra la anterior nube de palabras. Para poder construir el perfil de la propuesta pudo establecerse que un acompañante debe poseer una licenciatura en educación, pero también debe ser maestro con experiencia dentro del aula; ello potencia el desarrollo de sus roles.

Ilustración No. 4
Actividades desarrolladas por el acompañante pedagógico



De acuerdo a la información recabada puede decirse que el acompañante pedagógico desarrolla diferentes actividades, las cuales están relacionadas con los docentes como puede apreciarse en la nube de palabras, la cual refleja lo importante que es el docente dentro de la tarea que desarrolla el acompañante pedagógico. La gráfica anterior evidencia que dentro de las actividades desarrolladas por el acompañante pueden establecerse: la observación, la visita a escuela, el modelaje, motivar la participación en talleres, capacitaciones o programas de profesionalización y el promover encuentros entre pares.

Ilustración No. 5

¿Cómo ha mejorado el acompañamiento pedagógico la tarea docente?



La gráfica permite establecer que el acompañamiento pedagógico ha impactado de manera positiva la práctica de los docentes; la nube de palabras expone cambios en la metodología, la cual ha dejado de ser tradicional y ha pasado a ser activa; el trabajo que ahora se desarrolla con los estudiantes es colaborativo y dinámico; el proceso de evaluación ha cambiado y el clima dentro del salón de clase es no solo efectivo sino afectivo.

3. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE. La información obtenida como resultado de la observación participante permitirá triangular información y sobre todo analizar la influencia que tiene el acompañante pedagógico en el docente para fortalecer su práctica.

La observación participante desarrollada con acompañantes pedagógicos permitió recoger datos, experiencias y hechos en la fuente primaria, los cuales han permitido establecer la influencia de los acompañantes en la práctica docente y el adecuado desarrollo de roles y funciones apoyadas en competencias. Los resultados obtenidos fueron:

- a. Los acompañantes pedagógicos planifican y coordinan las diferentes actividades que realizan, se observó que emplean un cronograma de

actividades preciso que es autorizado por el programa para el cual laboran.

- b. Los acompañantes observados desarrollan el proceso COC en la visita que realizan a los docentes, aunque la misma no es abordada de manera completa, algunos solo realizan el conversatorio final posterior a la observación.
- c. En el conversatorio final los acompañantes no solo estimulan la tarea del docente sino que además brindan retroalimentación pertinente y asertiva.
- d. El clima de trabajo del aula no es alterado con la presencia del acompañante pedagógico, el clima que prevalece es de confianza; de hecho, éste es visto como uno más del grupo y no como un intruso.
- e. En el desarrollo de la tarea del acompañante siempre impera la actitud de respeto, tolerancia, responsabilidad y ética profesional no solo para con el docente sino para con todos los miembros de la comunidad educativa.
- f. Se apreció el desarrollo de una comunicación de doble vía y asertiva que ha contribuido a generar confianza, discusión e intercambio.
- g. Comparte metodología y experiencia con docentes a través del desarrollo de sus roles y del ejercicio del liderazgo democrático, activo y dinámico.
- h. Los acompañantes pedagógicos son licenciados en Educación, pero también han sido docentes experimentados dentro del nivel primario y/o preprimario. Poseen y proyectan pasión, compromiso y vocación para con la tarea que desarrollan.
- i. La observación permitió establecer que los acompañantes poseen conocimiento y dominio del CNB, lo cual aunado a su experiencia y creatividad permite brindar apoyo y orientación a los docentes.
- j. Pudo observarse que los acompañantes saben escuchar, motivan la autoreflexión y juicio crítico del docente. Apuestan a generar la

autonomía docente y a ser imprescindibles. Por otro lado, promueven el trabajo colegiado y en equipo.

- k. Respetan la confidencialidad de datos, experiencias y hechos sobre los que no les ha sido brindado un consentimiento de divulgación.
- l. Los acompañantes pedagógicos emplean instrumentos que registran datos de cada uno de los acompañados, como el de observación y seguimiento.
- m. En la práctica los acompañantes desarrollan los roles de: guías, colaboradores y *coaches*.

A través de la observación pudo apreciarse que el impacto del acompañamiento pedagógico en la práctica y actitud del docente es positivo y que existe esfuerzo y empeño por parte de estos últimos por transformar, fortalecer o mejorar el servicio educativo que prestan a sus estudiantes. Algo muy significativo lo constituye el clima afectivo y de trabajo del aula, el cual pudo observarse responde a los intereses y necesidades de los niños y no del maestro.

Las aulas atendidas por docentes acompañados pudo apreciarse son diferentes; pues son dinámicas, en las que los niños son capaces de expresarse sin temor ni miedo y en la que el maestro es un facilitador del aprendizaje.

La influencia del acompañante pedagógico en el docente es grande, pues no solo son vistos con respeto y admiración sino que toman en serio y con mucho compromiso la retroalimentación que éstos han construido en los conversatorios sostenidos. El docente no solo lo toma de manera comprometida sino sobre todo, trabaja diariamente para que esos cambios mejoren, transformen o fortalezcan su práctica dentro del aula.

Previo a realizar la observación participante, los docentes motivo de estudio completaron un cuestionario de autoreflexión, mismo que pretendía confrontar la realidad observada y el discurso que ellos manifiestan. Este ejercicio fue interesante y pudo constatar que el discurso o autoreflexión sobre sí mismo es objetivo, pues coincide con lo observado dentro de la observación participante.

4. ESTUDIOS DE CASO. Los estudios de caso de acompañantes pedagógicos permitió conocer a profundidad el desarrollo de la tarea que estos realizan. Además, brindaron datos e información sobre pensamientos, creencias y sentimientos con respecto a su tarea.

Los datos obtenidos como resultado de los estudios de caso son:

- a. Los acompañantes pedagógicos poseen preparación profesional a nivel de licenciatura e incluso poseen estudios de maestría del área educativa. Asimismo son poseedores un amplio recorrido docente dentro de las aulas del sector público.
- b. Los estudios ponen de manifiesto la entrega, compromiso y pasión que acompañantes pedagógicos desarrollan en su tarea, no lo ven como una carga sino como un servicio que fortalece no solo la práctica docente sino sobre todo la calidad educativa del país.
- c. Permitted establecer relación entre lo que ellos dicen y los que en la realidad realizan. Cabe mencionar que la observación participante de los acompañantes que son motivo de estudio de caso coinciden.
- d. Se pudo identificar los roles que ellos desde su realidad consideran desarrollar como acompañantes pedagógicos.

B. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados aportan información recabada a través del trabajo de campo desarrollado, éstos permiten no solo alcanzar los objetivos propuestos dentro del presente estudio sino además, contrastar la teoría y la práctica.

El acompañamiento pedagógico como proceso continuo encaminado al fortalecimiento y mejora de la práctica docente demanda de la figura del acompañante pedagógico, siendo éste quien da vida y anima el mismo. En este sentido, el presente modelo de trabajo profesional se propuso por objetivo general “Establecer el acompañamiento pedagógico como proceso que contribuye al fortalecimiento y mejora de la calidad del servicio educativo que los docentes brindan en los centros escolares del nivel primario”.

El acompañante pedagógico a través del desarrollo de sus roles y competencias puede incidir como parte de un proceso, en la calidad de los servicios educativos que desde el aula los estudiantes del nivel primario reciben. Lo anterior pudo establecerse a través no solo de la teoría sino sobre todo, a través del trabajo de campo desarrollado.

El acompañante pedagógico para poder desarrollar sus roles y las funciones derivadas de estos, demanda preparación, experiencia y competencias en las cuales apoye su tarea. El primero de los objetivos específicos propuestos “Formular el perfil que debe poseer el acompañante pedagógico” es básico para poder no solo reclutar, seleccionar sino a su vez formar a estos. Los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas empleadas en el estudio representan la base primordial en la cual se apoyo la construcción del perfil que se propone en la guía para el acompañante pedagógico.

La influencia del acompañante pedagógico en el docente para fortalecer su práctica, motivo de análisis en el segundo objetivo específico del presente estudio, pudo ser analizada a través de la observación participante, ya que la misma evidenció que los acompañantes no solo han sabido ganarse el respeto y admiración de los docentes y/o directores a los cuales acompañan, sino que además se ve reflejada en su capacidad de influir de manera efectiva en la tarea de los docentes, viéndose ésta reflejada en: la comunicación y confianza

que manifiestan ambos en los diferentes encuentros que sostienen, el clima afectivo y de trabajo de las aulas, la metodología, técnicas y estrategias implementadas. La evaluación formativa apreciada y sobre todo en el compromiso, pasión y entrega por parte de los docentes para con el fortalecimiento, transformación o mejora de su práctica dentro del aula.

El tercer objetivo específico “Diseñar una guía para apoyar al acompañante pedagógico en el cumplimiento de sus roles”, fue alcanzado con el diseño de la guía propuesta, la cual se apoyó en el trabajo de campo desarrollado y los resultados obtenidos; éstos permitieron identificar de manera precisa los roles que el acompañante debe cumplir para desarrollar su tarea, siendo estos: guía, colaborador, orientador y *coach*. Los roles identificados no difieren a los propuestos por Wise (2011) quien dice son: guía, colaborador y *coach*. Wise ve implícito dentro del rol de *coach* la función de orientar.

Los objetivos planteados al inicio del presente trabajo profesional, como ha podido apreciarse han sido alcanzados gracias al proceso de investigación y trabajo de campo desarrollados. Estos resultados han permitido el diseño de la guía para el acompañante pedagógico, la cual persigue como propósito el apoyar al acompañante en el cumplimiento de sus roles.

Los resultados obtenidos a través de la triangulación fueron:

a. La teoría define al acompañamiento pedagógico como un proceso que contribuye al fortalecimiento de la práctica docente desde el cumplimiento de los roles del acompañante (guía-*coach*-colaborador). La teoría pudo ser comprobada y reafirmada a través de las entrevistas, estudios de caso y observación participante, ya que éstas evidenciaron que el acompañante efectivamente desarrolla los roles guía, *coach* y colaborador con docentes; además que el desarrollo de estos roles ha contribuido no solo al fortalecimiento

sino sobre todo a la mejora y transformación del quehacer docente y el clima del aula.

b. La fundamentación teórica permitió explicar que el acompañante pedagógico no debe asumir un rol de fiscalizador o monitor que anule la confianza; el trabajo de campo permitió evidenciar que el acompañante pedagógico es efectivamente un apoyo, un guía que orienta y ayuda al docente a encontrar sus propias respuestas al cambio; es un colaborador que motiva y que al momento de entrar al aula es uno más, que no afecta el clima del salón de clase y que no resulta extraño.

c. El trabajo de campo permitió establecer que las personas que fungen como acompañantes pedagógicos no solo poseen preparación profesional sino que además son poseedores de una experiencia que les permite desarrollar los roles de acompañante. Lo expuesto en el párrafo anterior viene a dar mayor sustento a la teoría, la cual expone que el acompañante debe poseer formación y experiencia como base del desarrollo de sus roles.

En conclusión, los resultados obtenidos y la triangulación permitieron analizar la situación real del acompañamiento pedagógico en conjunto con la fundamentación teórica. A partir de éstos no solo se diseñó la guía para el acompañante pedagógico sino que además, puede establecerse que el acompañamiento es un proceso educativo que vale la pena sea brindado a todos los docentes del sistema educativo, pues los frutos cosechados por éste revelan una mejora en la práctica docente.

VI. CONCLUSIONES

1. El acompañamiento pedagógico como proceso educativo contribuye con el fortalecimiento, mejora e incluso transformación de la práctica que los docentes desarrollan dentro del aula.
2. Los docentes como elementos clave de la calidad educativa desde su aula requieren contar con acompañamiento pedagógico que les permita reflexionar sobre su práctica y de allí aceptar la guía, colaboración y *coacheo* por parte de un acompañante pedagógico.
3. Las personas que han fungido y fungen como acompañantes pedagógicos son poseedoras de un nivel académico superior y de una amplia experiencia docente dentro de las aulas del sector público y privado, lo cual contribuye a fortalecer la práctica de los docentes a los cuales acompañan o han acompañado.
4. La figura y presencia del acompañante pedagógico no altera el clima de los salones de clase, pues, es aceptado e integrado como un miembro más del salón al cual ven como un colaborador y guía que anima y participa en el desarrollo de las actividades abordadas.
5. El acompañamiento pedagógico como proceso sistemático mejora la práctica del docente en el aula, ya que aporta al mismo: técnicas, herramientas y asesoría o guía que les permite salir de su zona de confort y convertirse también en investigadores y activadores dentro de su aula.
6. Los acompañantes pedagógicos desarrollan roles y funciones, las cuales han contribuido a fortalecer, mejorar e incluso transformar la práctica de los docentes a los cuales acompañan.

7. A pesar que los acompañantes pedagógicos desarrollan roles y funciones en la práctica diaria, éstos no poseen claridad al especificar el nombre de los roles y funciones que llevan a la práctica.
8. El liderazgo que debe proyectar y desarrollar un acompañante pedagógico con los docentes a los cuales acompaña es fundamental para poder generar comunicación e intercambio profesional que propicie la mejora de la práctica docente.
9. El acompañamiento pedagógico guía, orienta y colabora con la práctica de los docentes, sin embargo no puede olvidarse que este debe involucrar a los diferentes miembros de la comunidad educativa.
10. El acompañamiento pedagógico demanda no solo preparación profesional y experiencia por parte del acompañante, sino además; actitud proactiva y propositiva, liderazgo, vocación y pasión.
11. El acompañante pedagógico busca a través de su tarea ser prescindible y generar autonomía docente, razón por la cual debe impulsar la conformación de comunidades de aprendizaje e intercambio docente.

VII. RECOMENDACIONES

1. Crear programas de formación para acompañantes pedagógicos que fortalezcan el desarrollo de roles y funciones de estos en la práctica diaria.
2. Crear un proceso de evaluación formativa de la tarea de acompañantes pedagógicos para fortalecer la misma.
3. Motivar la creación y/o fortalecimiento de la carrera de acompañantes pedagógicos a nivel de licenciatura para poder desarrollar en éstos las competencias que su tarea demanda y requiere.
4. Establecer un perfil consensuado de acompañante pedagógico que pueda orientar el reclutamiento, selección y formación de estos en vías de fortalecer la práctica de los docentes a los cuales acompañan.
5. Integrar la figura del acompañante pedagógico a la realidad escolar del sistema educativo en general, y no solo como parte de programas y proyectos educativos nacionales o internacionales.
6. Crear un programa a nivel universitario que forme a directores como acompañantes pedagógicos de los docentes a su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Gonzáles y Marta Gloridalma. 2011. «*Visitas y funciones de la Supervisión de Educación en Guatemala*». España. págs. 1-3
Disponible en: http://adide.org/revista/images/stories/pdf_8/ase08_c03.pdf?phpMyAdmin=BJkTtBEqKxal12hom7ikt6vVu2
- Administrador mijalapa.com. 2011. *Diplomado en Lectoescritura y Matemática*. Jalapa. pág. 1. Disponible en: <http://mijalapa.com/index.php?option=comcontent&view=article&id=6843:realizan-diplomado-en-lectoescritura-y-matematica&catid=37:general&Itemid=58>
- Anderson, Stephen. 2010. *Liderazgo Educativo: Claves para una mejor escuela* págs.. 1 y 3. Disponible en: www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141
- Bautista Alvarado, Susana Delfina. 2008. *Tesis doctoral de Economía*. Eumed.net. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>
- Bennis, Warren, et al. 2008. *¿Qué es el liderazgo compartido?*. pág. 1. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1942-que-es-el-liderazgo-compartido.html>
- Careaga, Adriana. 2007. *El desafío de ser docente*. Universidad de la República. Disponible en: http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser_docente.pdf
- Castel, Carolina y Georgeana Tapia. 2010. *El legado pedagógico del siglo XX*. pág.1-3. Disponible en: <http://pedagogiayeducacion.bligoo.cl/content/view/786949/El-legado-pedagogico-del-siglo-XX-para-la-escuela-del-siglo-XXI.html>
- Fernández Sánchez, Néstor. 2001. *Andragogía, su ubicación en la educación continua*. Universidad Nacional Autónoma. México. págs. 1 y 4-6
Disponible en: www.webmedia.com.co/documentos/andragogia.pdf
- Flecha García, Ramón y Lidia Puigvert. 2011. *Las comunidades de aprendizaje Una apuesta por la igualdad educativa*. Barcelona, España. págs. 1-3
Disponible en: www.comunidadesdeaprendizaje.net/pdf/flecha_puigvert_02pdf

- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana -FONDEP-. 2008. *Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones*. Perú. págs. 3,5,9 y 13-17. Disponible en: <http://proceso.curricularhuila.wikispaces.com/file/view/guiadeacompanamiento.pdf>
- Gallegos Nava, Ramón. 2001. *La educación del corazón*. Fundación Internacional para la educación holística. págs.. 1 y 2. Disponible en: <http://ramongallegos.com/Ramon%20%20Educacion%20Holista%20%20Comunidades%20de%20Aprendizaje.pdf>
- Gómez L., Carlos. 2011. *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación*. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación UAB.
- González, Herbert. 2007. *Informe de Labores, FUNDAZÚCAR*. Guatemala. Disponible en: <http://www.fundazucar.org/informe3.pdf>
- Granada. 2011. *La autonomía escolar y el liderazgo educativo*. pág. 11 Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/educacion/lfiie/formación-profesorado/formación-permanente/cursos-congresos-jornadas/-organizadas-por-me/congresos-y-jornadas/liderazgo/conclusiones/jose-antonio-martinez-sanchez.pdf?documentId=0901e72b80b2f5c4>
- Guatemala. 1991. Congreso de la República. *Decreto 12-91*. Disponible en: http://www.oei.es/quipu/guatemala/Ley_Educacion_Nacional.pdf
- Guatemala. 1993. Congreso de la República. *Constitución Política*. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf
- Guatemala. 2012. Ministerio de Educación. *Plan Estratégico de Educación 2012-2016*. Disponible en: [www. Mineduc.gob.gt](http://www.Mineduc.gob.gt)
- Guatemala. 1999. Ministerio de Educación. *Manual para Coordinador Técnico Administrativo*. págs. 83
- Guía de Calidad. 2012. *Análisis DAFO*. pág. 1. Disponible en: <http://www.guiadelcalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>
- López Frías, Blanca y Elsa Hinojosa. 2001. *Evaluación del Aprendizaje*. Editorial Trillas. México, D.F. págs. 14 y 15
- Moreno, Roberto. 2010. *Centros de Excelencia. Saber leer y escribir potencia el aprendizaje*. Disponible en: <http://www.uvg.edu.gt/investigacion/cie/aulas.htm>

- OCA. S/F. *P.N.I. (positivo, negativo, interesante)*. Centro de recursos. pág. 1. Disponible en: <http://elcentro.uniandes.edu.co/cr/oca/estrategias/pni.htm>
- Oca, Ismena. 2010. *Definición de supervisión educativa y supervisor educativo*. pág. 1. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-habilidades-supervisorias-gerente-educativo/definición-supervision-educativa-supervisor-educativo>
- Perú. 2009. Ministerio de Educación. *Lineamientos y Estrategias Generales Para la Supervisión Pedagógica*. pág. 6. Disponible en: www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/download.php?link...pedagogica.pdf
- Ríos de Torres, Rosario Esther. 2007. *Liderazgo Educativo: sus estilos y Particularidades, claves del éxito académico*. pág. 4. Disponible en: titulo.vweb.uprp.edu.tv/Liderazgo_educativo.ppt
- Rodríguez del Solar, Natalia. 2006. *Necesidad de la Educación Andragógica y Gerontológica en la formación profesional del educador peruano*. Perú. pág. 45. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2006_n17/a04.pdf
- Salazar, María Angélica. 2006. *El liderazgo transformacional ¿modelo para Organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista. págs. 1 y 7. Disponible en: www.alaic.net/ponencias/UNIrev_salazar.pdf
- Silvestri, Karin. 2009. *Liderazgo al más alto Nivel de Ken Blanchard*. Revista Electrónica de gerencia empresarial. págs. 98 y 99. Disponible en: www.urbe.edu/publicaciones/coeptum/ediciones/Vol1-1/resena-1.pdf
- Sistema Integral para la Evaluación de personal. S/F. *Definición de perfiles de puestos*. Armstrong Intellectual Capital Solutions. Disponible en: <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definición-de-perfiles-de-puesto.php>
- Stuchi Britto, Miguel Angel. 2007. *Liderazgo*. Escuela Electoral. Págs. 2-4 y 17 Disponible en: www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M_Liderazgo.pdf
- Tablada, Julio. 2008. *El liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador*. Disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>
- Universidad de Guayaquil. S/F. *Práctica docente*, Escuela de Lenguas. págs. 1 Y 2. Disponible en: <http://www.ug.edu.ec/filosofial/esclenguas/practica.htm>

Universidad Panamericana. 2004. *Área Andragógica, Modulo 1*. CD. Guatemala.

USAC-EFPEM. 2009. *Rediseño Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D*. Disponible en: http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/PADEP_D_curriculo_USAC-EFPEM.pdf

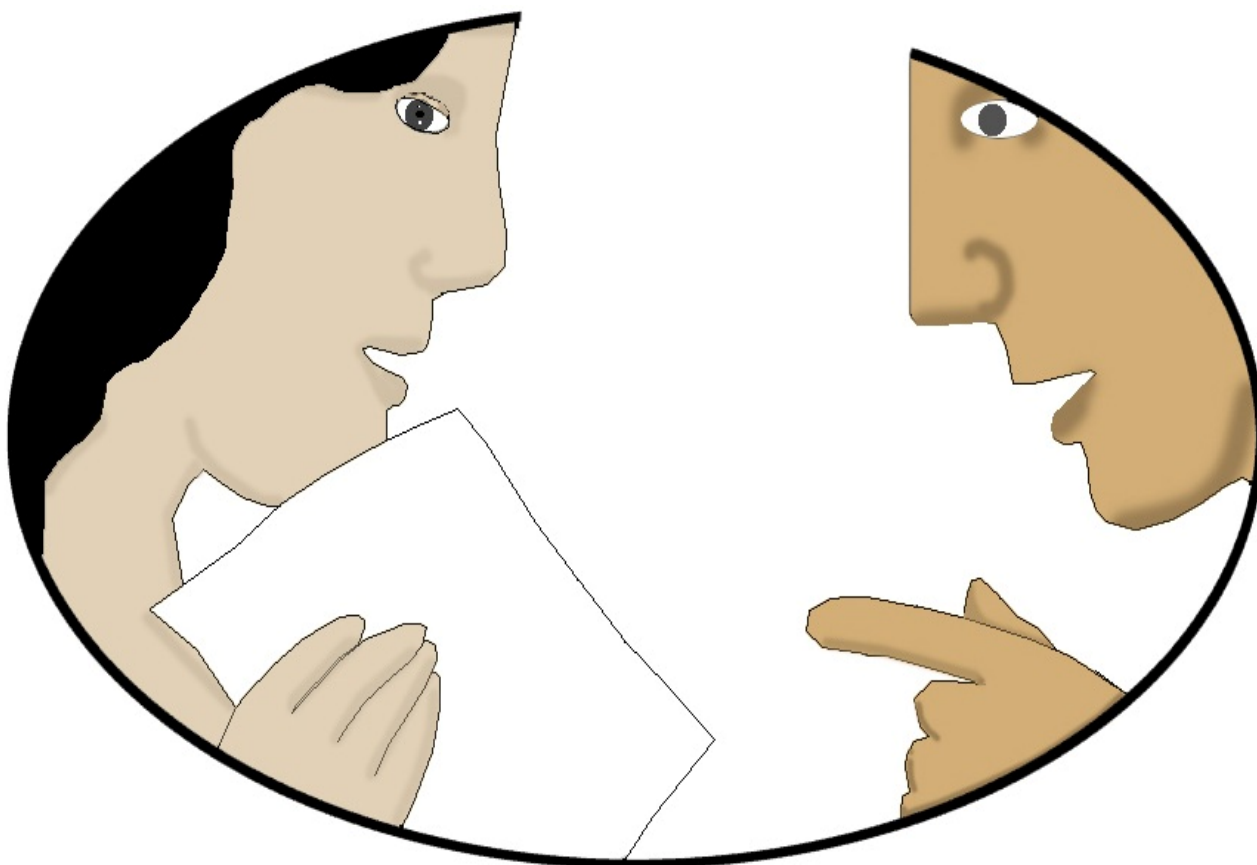
USAID/Reaula y Julio Ortiz. 2011. *Comunidades de Aprendizaje*. Guatemala. págs. 1-3.

Wise, Donald. 2011. *Introducción al Liderazgo Educativo*. CD-Liderazgo. USAID/Reaula.

Wise y Zwiers. 2011. *Roles del acompañante pedagógico*. CD-USAID/Reaula

Wolk, Leonardo. 2007. *COACHING, El Arte de Soplar las Brasas*. Colección Profesional. granAldea EDITORES.

VIII. APÉNDICES



**GUÍA
PARA EL
ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO**

Ana María Hernández Ayala

ILUSTRACIONES

Licda. Silvia Remy Díaz Chang

APOYO TÉCNICO Y FOTOGRÁFICO

Licda. Laura Valdez Flores

CORRECCIÓN Y REVISIÓN

M.A. Jacqueline García de León

Dr. Donald Wise

SOCIALIZACIÓN

Lic. Luis Porfirio García López

Lic. Luis Fernando Argueta Salazar

Licda. Maribel del Carmen Gómez Guerra

Licda. María Magdalena Jiménez Ishlaj

Lic. Heber Ariel Ramírez Duque

Lic. Luis José Lemus Arriaza

Lic. Dinno Zaghi

¡ ACOMPAÑANTE !

UNA GUÍA EN TU ACOMPAÑAR



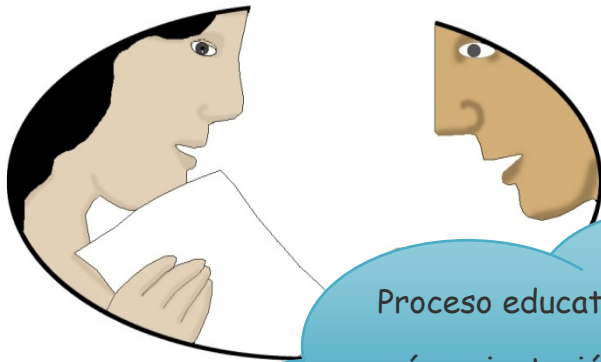
PRESENTACIÓN

Esta guía está dirigida a acompañantes pedagógicos que contribuyen a fortalecer la práctica de los docentes del nivel primario guatemalteco.

Para su diseño se partió de un fundamento teórico y un trabajo de campo que permitió establecer el perfil y roles del acompañante pedagógico. Esto vendrá a apoyar no solo el cumplimiento de su tarea sino a fortalecer los servicios educativos que el docente brinda en el aula y que inciden en la calidad educativa del país.

ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO

Todo acompañante pedagógico para poder desarrollar un proceso de acompañamiento dirigido a docentes, debe conocer lo relacionado con el tema. Lo primero que debe preguntarse es:



¿Qué es acompañamiento pedagógico?

Proceso educativo dinámico y organizado de guía, orientación y apoyo profesional basado en la experiencia que fortalece la práctica y gestión de los docentes desde el aula para poder desarrollar escuelas de calidad.

El Acompañamiento Pedagógico que de aquí en adelante será nombrado con las siglas -AP- persigue como propósito: desarrollar y potenciar relaciones en las que la confianza, empatía, horizontalidad e intercambio bidireccional contribuyan al mejoramiento del desempeño profesional.

La finalidad del -AP- se encuentra encaminada a desarrollar una cultura de innovación, autoevaluación, coevaluación, reflexión y una mejora continua de la práctica pedagógica dentro de las instituciones educativas, todo ello con un solo objetivo: el fortalecimiento y mejora de la calidad del servicio educativo que los docentes brindan en los centros escolares.

El acompañamiento pedagógico es un proceso que está sustentado en principios y estrategias.

A. PRINCIPIOS DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

Son la base a nivel normativo y filosófico que rigen la conducta o pensamiento. Los principios según FONDEP (2008:9) sobre los cuales descansa la base del – AP- son:

1. Humanista. Centra su atención en el desarrollo humano, el cual es representado en el caso del acompañamiento pedagógico por el estudiante, el docente y el director. De hecho estos últimos son el corazón del acompañamiento.

2. Integrador e inclusivo. Aleja todo tipo de discriminación existente, pues como proceso, debe involucrar a todos los actores del hecho educativo.

3. Valorativo. La puesta en práctica de valores como la autonomía, la tolerancia, el respeto y la responsabilidad por mencionar algunos, constituyen la base para la conformación de comunidades de aprendizaje, las cuales deben articularse paralelamente al proceso de acompañamiento pedagógico. Ello potencia la asertividad del mismo.

4. Democrático. A través del aspecto en mención, se objetiviza y garantiza la participación activa y propositiva de los diferentes actores que intervienen en el - AP-. A través de la democracia se promueve el intercambio horizontal, la interacción, integración e intercambio, para luego generar opiniones, juicios y propuestas.

5. Contextualizado y descentralizado. Acorde a la región y el contexto en cual se desarrolla, ya que de esta forma se facilitará atender auténticas necesidades y trabajar en la soluciones de problemas o dificultades imperantes. Responde a las necesidades reales de los sujetos.

Luego de exponer y explicar los principios propuestos por el FONDEP se visualiza la necesidad de fortalecer éstos con dos principios más:

6. Confidencialidad: Relacionado con la ética profesional. Es deber del acompañante no revelar situaciones o datos observados o vividos con su acompañado.

7. Proceso personalizado: Cada docente es único y un caso particular al cual se le brinda el acompañamiento que responda a sus intereses y necesidades.

B. ESTRATEGIAS DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

La estrategia es definida como el conjunto de acciones desarrolladas en pro del logro de metas u objetivos claramente definidos. Ese conjunto de acciones son las que el acompañamiento pedagógico debe desarrollar para el logro de su meta «el fortalecimiento de la práctica docente de los mentores en el nivel primario». El FONDEP (2008:13-15) propone cuatro estrategias, las cuales se citan y explican a continuación:

1. Asesoramiento presencial. Esto demanda apoyo en cada una de las etapas que se desarrollan a lo largo del proceso, por ejemplo, al planificar se le asesora en el diseño de proyectos, pues cada aula es un proyecto diferente en el que la investigación-acción puede proponer y desarrollar soluciones. Responde a las necesidades personales del docente.

2. Asesoramiento mediante TIC. Estrategia que reduce distancia, de hecho, no siempre es posible asesorar personalmente; las demandas y necesidades de los acompañados surgen y muchas veces no pueden esperar a que el acompañante nuevamente se acerque a la escuela. El correo electrónico, programas de comunicación virtual en internet y el teléfono son ejemplos claros de cómo es posible brindar seguimiento al proceso de acompañamiento pedagógico.

3. Visita entre pares y pasantía. El intercambio que puede desarrollarse entre pares del mismo centro escolar o de otros, es lo que da origen a la formación de comunidades de aprendizaje e investigación, las cuales generarán nuevos aprendizajes y un asesoramiento permanente que no es exclusivo del acompañante.

4. Talleres de interaprendizaje. Utilizadas como medio que expone experiencias exitosas a partir de las cuales se diseñan estrategias metodológicas, evaluativas y comunicativas. Pero, sobre todo parten de demandas y necesidades que orientadas contribuyen al fortalecimiento del proceso. Deben ser desarrollados de manera periódica y planificada.

Las estrategias entonces, constituyen ese proceso que integra el conjunto de acciones que potenciará la puesta en marcha del acompañamiento pedagógico, con miras a la mejora de la práctica docente dentro del aula.

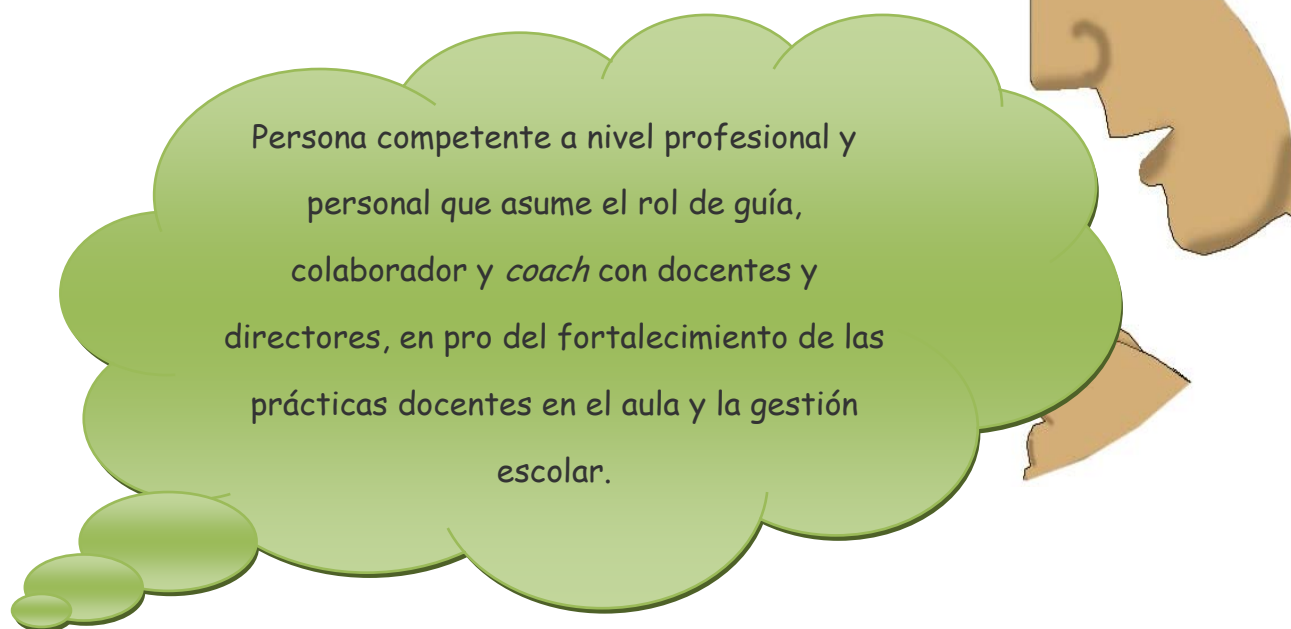
C. ELEMENTOS DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

El –AP- también posee elementos, los cuales son el corazón y motor que contribuye al fortalecimiento de la práctica docente dentro del aula. Los elementos de este proceso educativo son:

1. Acompañante pedagógico
2. Acompañado

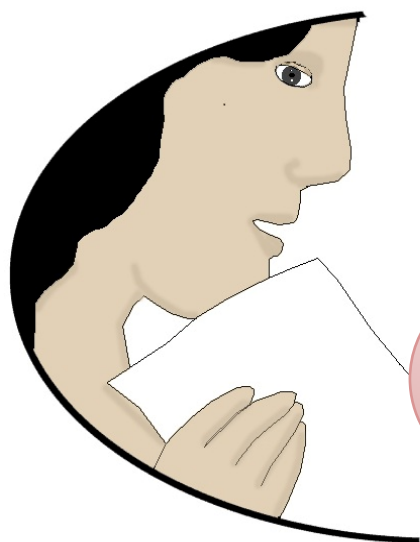
Esta guía ha llegado a su punto esencial, mismo que motiva su creación, partiendo del siguiente cuestionamiento:

¿Quién es el acompañante pedagógico?



Ahora es lógico preguntarse

¿Quién es el acompañado?



Razón de ser del acompañamiento pedagógico (docente-director); representa el potencial y oportunidades humanas que serán orientadas y guiadas para fortalecer la mejora de los servicios educativos que se prestan a través de la práctica en el aula.

Además, del acompañado puede decirse que educativamente, este es el nombre dado al sujeto (docente) que desarrolla la práctica docente y que con la asesoría del acompañante reflexiona, innova y transforma asertivamente su nicho educativo, siendo capaz inclusive, de contagiar dicho cambio e innovación a la comunidad educativa a la cual pertenece.

A partir de este espacio, la presente guía sitúa su atención en el Acompañante Pedagógico, estableciendo el perfil y roles que éste debe poseer y desarrollar, así como herramientas que contribuyan a alcanzar el propósito que como parte de su tarea se propone.

PERFIL DEL ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO

Toda tarea educativa deberá ser desarrollada por personas que potencien el logro del propósito de dicha acción. El perfil permite de acuerdo a lo expuesto por Armstrong (S/F:1) «identificar funciones esenciales y la responsabilidad



de cada cargo en las instituciones con el objetivo o propósito que las metas posean mayor posibilidad de ser alcanzadas».

El perfil del Acompañante Pedagógico que a continuación se propone plantea no solo requisitos, sino también aspectos cualitativos que como acompañantes deben poseer para el desarrollo satisfactorio de los roles y funciones que este contempla.

El presente perfil se encuentra integrado por tres áreas fundamentales:

a. Preparación profesional

- ✓ Licenciado en educación o equivalente con experiencia docente.

b. Experiencia

- ✓ Haber fungido como docente de aula del nivel primario en escuela o colegio por espacio mínimo de 5 años.
- ✓ Participación en procesos de actualización y formación del nivel primario.

c. Características que debe poseer un acompañante pedagógico

1. Poseedor de un liderazgo democrático activo y responsable, orientado a sacar lo mejor de las personas.
2. Posee actitud de mejora continua y superación.
3. Comunica asertivamente información, emociones y sentimientos.
4. Capacidad de desarrollar relaciones humanas que motiven e impulsen cambio de actitud.
5. Sabe escuchar.
6. Posee capacidad para motivar a las personas que tiene a su alrededor.
7. Reflexivo
8. Hace vida la ética profesional a través de sus acciones.
9. Posee la capacidad de trabajar en equipo.
10. Asume riesgos y toma decisiones.
11. Crítico y analítico.
12. Conocedor de las áreas académicas del nivel primario.
13. Investigador y creativo.
14. Visionario y empático.
15. En los problemas ve oportunidades

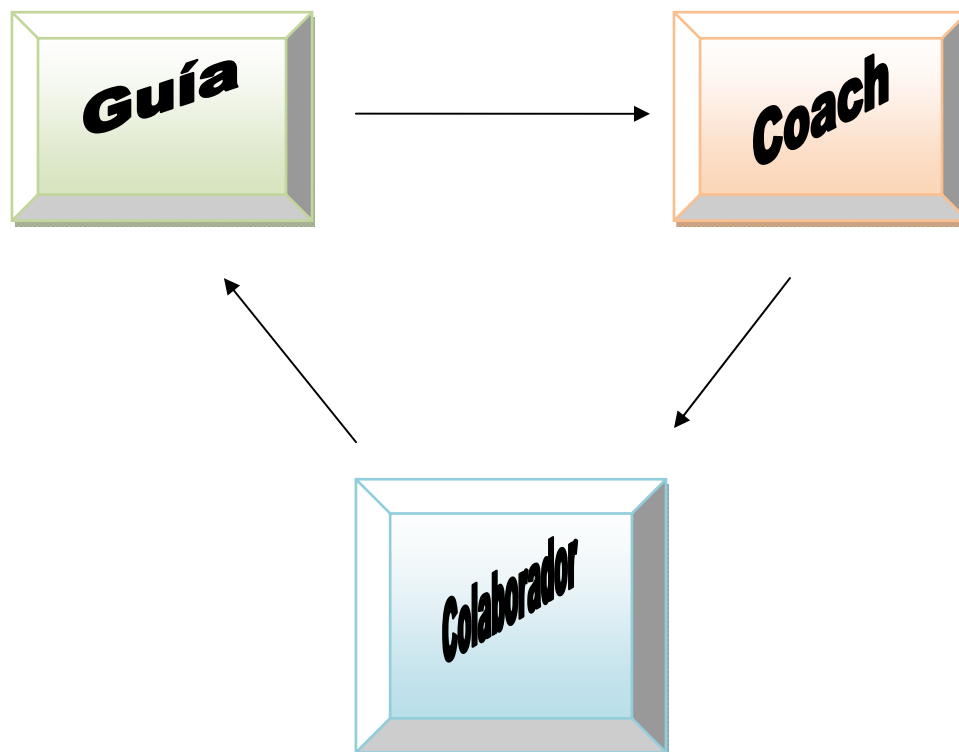
Es necesario para poder desarrollarse y fungir como acompañante pedagógico poseer ACTITUD positiva, proactiva y propositiva; así como impregnar en ella una gran PASIÓN Y COMPROMISO por la educación.

Luego de establecer el perfil del acompañante, se dará paso a identificar los roles y funciones que este debe desarrollar.

ROLES DEL ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO

El acompañante pedagógico dentro de su tarea desarrolla roles, los cuales contribuyen a fortalecer la práctica que los docentes implementan dentro de sus aulas. Un rol conlleva el desarrollo de funciones, todo ello para el logro de una meta claramente definida.

Los roles que deben ser desarrollados por un acompañante pedagógico, de acuerdo a Wise y Zwiers (2011) son:



1. **GUÍA.** El guiar es una acción que permite conducir, dirigir y orientar. Este rol hace que el acompañante pedagógico en conjunto con la disposición del docente, pueda ver materializado su propósito central “la mejora en la práctica de las tareas docentes que son desarrolladas en el aula”.

FUNCIONES DEL ACOMPAÑANTE COMO GUÍA

- a. **Modela.** Modelar es poner en juego un punto de partida que pueda ser imitado por los buenos frutos o resultados que ofrece. El acompañante modela cuando pone a disposición del docente su



experiencia en el desarrollo de una competencia o el abordaje de un tema. Ejemplo: *El acompañante modela al docente una estrategia, técnica o herramienta de lectura; lo hace con el grupo de niños y en presencia del docente.*

Esta función que como acompañante desarrolla no puede anular la presencia o personalidad del docente, se hace necesario recordar, que el rol del acompañante es de guía y no fiscalizador.

- b. **Presenta.** El presentar conlleva poder mostrar, hacer ver, explicar e incluso proponer una variedad de alternativas que faciliten la tarea. El acompañante a través de esta función, propone al docente diferentes recursos, medios, estrategias, herramientas y



actividades que fortalecen su tarea dentro del aula. Se insiste en que el acompañante presenta pero no impone.

- c. **Propicia el aprendizaje.** La finalidad de propiciar el aprendizaje es generarlo. El acompañante debe dar ejemplo, indicar o dar señales que a través de la interacción comprometan al acompañado con su propio aprendizaje, reflexión y crecimiento personal y profesional. Además, éste debe ser un facilitador, un puente que potencie el crecimiento del acompañado. Un acompañante puede desarrollar su función de enseñar por ejemplo, *a través de una capacitación responsablemente planificada y organizada.*



2. **COACH.** Todo acompañante como parte de este rol debe asistir a los docentes e incluso directores a los cuales acompaña para que sean ellos mismos quienes obtengan lo mejor de sí. Será a través de su papel como *coach* que el acompañado no solo



reflexionará sobre su práctica docente sino que además, optimizará el empleo y uso de recursos propios y existentes; así como el fortalecimiento y desarrollo de habilidades personales y profesionales.

FUNCIONES DEL ACOMPAÑANTE COMO COACH

- a. **Retroalimenta.** El acompañante pedagógico desarrolla la retroalimentación con el docente cuando comparte con base en lo dialogado y observado dentro del aula la apreciación o aspectos que considera han sido relevantes; todo ello con el propósito de que se emprendan acciones que pueden contribuir a mejorar o transformar, prevenir y optimizar su práctica docente.



- b. **Apoya.** Todo acompañante ejerce esta función cuando representa un sostén y auxilio para el docente. El *coach* no sustituye al docente. Por ejemplo: Uno de los estudiantes pregunta algo que el docente no puede contestar o desarrolla un comportamiento que el docente no puede manejar; el acompañante le auxilia y apoya basado en su experiencia, lo hace por ejemplo a través del modelaje o empleando alguna estrategia que de respuesta o contravenga el comportamiento asumido por el estudiante.



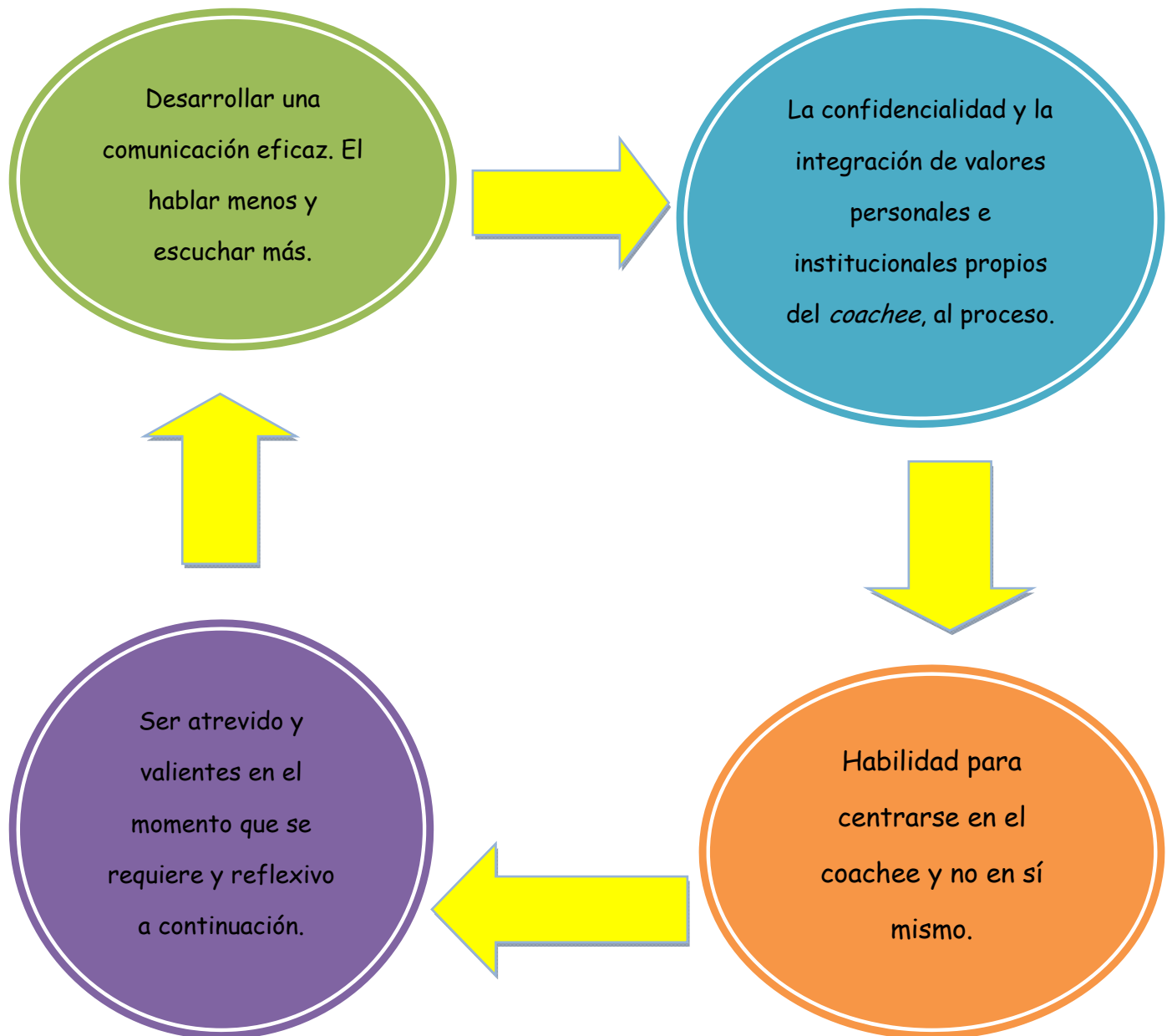
Es importante recalcar que el apoyar al docente no implica anular su personalidad frente a los estudiantes sino prestarle auxilio, mismo que luego debe ser abordado en el conversatorio final.

- c. **Indaga.** Esta función del acompañante es la que le permite ubicarse en el plano de la investigación con el propósito de llegar a conocer situaciones concretas y secundarias que pueden estar favoreciendo o dificultando un proceso dentro del aula. Es importante recalcar que el indagar permite al acompañado orientar y posibilitar la búsqueda de alternativas que deben plantearse y surgir desde el acompañado y no desde el acompañante.
- d. **Propicia la reflexión.** Este proceso debe a través del acompañante potenciar la implementación de formas nuevas, diferentes y contextualizadas del accionar docente. La reflexión será propiciada por el acompañante a través de preguntas directas y estructuradas dirigidas al docente que persiguen un fin; otro ejemplo sería, a través de la formulación de casos concretos que reflejen la situación que se desea mejorar. Puede el acompañante propiciar la reflexión a través de la microenseñanza, el intercambio docente, al compartir estadísticas y/o experiencias de otros grupos o personas y al desarrollar metacognición.
- e. **Refina.** El refinar implica el perfeccionar e incluso pulir. Definitivamente la tarea docente no es siempre mala, en ocasiones solo requiere de apoyo que le permita modificarla y pulirla para perfeccionarla; entonces, el refinar es una demanda inherente al rol de *coach* de un acompañante, pues busca que el acompañado no solo por iniciativa y convencimiento propio modifique conductas y/o prácticas dentro del aula sino que las refine.
- f. **Desarrolla autonomía.** La meta primordial de todo acompañante debe ser prescindible; con ello potencia la autonomía de su acompañado. Esa autonomía para poder ser alcanzada debe ser trabajada a través de la



autoreflexión, la autoorganización y autodeterminación, el desarrollo de la independencia y la asunción personal en cuanto a la toma de decisiones.

DESAFÍOS QUE UN ACOMPAÑANTE DEBE ENFRENTAR AL DESARROLLAR SU ROL DE COACH



Fuente: Elaboración propia con base en fuentes consultadas.

3. **COLABORADOR.** Un acompañante pedagógico debe a través de este rol contribuir con el acompañado estimulando y fortaleciendo el trabajo en equipo y la toma de decisiones; también a través de éste muestra a los docentes cómo manejar grupos. Este rol contribuye y no debe confundirse con la acción de hacer por el otro y no dejar hacer.



FUNCIONES DEL ACOMPAÑANTE COMO COLABORADOR

- a. **Facilita.** Un facilitador es quien promueve, proporciona y entrega de manera creativa y responsable. El acompañante es un facilitador que muestra al docente cómo manejar grupos, estrategias, técnicas, herramientas, documentos y experiencias; pero sobre todo facilita el apoyo y comunicación entre docentes, lo cual generará un auténtico trabajo en equipo.
- b. **Comparte decisiones.** La toma de decisiones implica un proceso de selección y depuración de entre varias posibles alternativas que contribuye a resolver, modificar o fortalecer situaciones ya existentes. El acompañante colabora en el proceso de selección de alternativas, por ejemplo cuestionándole acerca de las posibles soluciones o alternativas que él considera pueden ser funcionales. Es importante destacar que es el acompañado o grupo de acompañados quienes toman la decisión y no el acompañante, este último es solo un colaborador de este proceso.

HERRAMIENTAS QUE PUEDEN SER EMPLEADAS POR UN ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO

El acompañante como elemento que orienta y guía al acompañado dentro de un proceso sistematizado de acompañamiento, encuentra la necesidad de emplear herramientas que faciliten su tarea. Las herramientas son las estrategias, procesos o actividades que facilitan y deben ser implementadas para alcanzar una meta o propósito primordial; en el caso del acompañante, la mejora en las prácticas que los docentes desarrollan.

Algunas herramientas que pueden ser implementadas por un acompañante pedagógico son:

1. PROCESO COC: Este proceso, diseñado por el Dr. Wise puede ser implementado por el acompañante pedagógico durante la visita que realiza periódicamente en el aula del acompañado. Potencia la comunicación bidireccional y facilita el desarrollo de roles del acompañante pedagógico.

Conversación previa. Este primer encuentro con el acompañado le permite al acompañante indagar aspectos cualitativos de índole personal e institucional que favorece o dificultan su tarea docente. Además, le permite obtener información acerca de la competencia que se encuentra desarrollando el docente en los estudiantes, el contenido que como vehículo de la misma se encuentra abordando y el contexto; le brinda al acompañante un panorama general de lo que observará. Este momento debe generar confianza y requiere de 8 a 12 minutos para su desarrollo, no es aconsejable que acá el acompañante escriba literalmente en su registro personal mientras el docente se dirige a él, pues ello da la impresión de que no se presta atención a lo que éste comparte.

Observación. Acción que permite al acompañante percatarse de la situación real que se vive en el aula, ésta debe ser desarrollada posterior a la conversación inicial. El acompañante pedagógico desarrolla con su acompañado una observación participante, la cual le permite intervenir y no interrumpir al compartir experiencias o modelar técnicas que pueden ser funcionales en la práctica del docente.

Conversación final. Este espacio de tiempo es donde debe el acompañante llevar a la práctica su rol de *coach*. Este momento puede partir de la pregunta ¿Cómo te pareció la lección?, luego puede apoyarse en las interrogantes ¿Hay algún aspecto que podrías mejorar?, ¿Considera que puede mejorar algo? y ¿Cómo puedes hacer para mejorarlo?. Recuerde siempre que usted debe saber escuchar y evitar un excesivo discurso. Como fruto de esta conversación y de la reflexión del docente se registran sus fortalezas, lo que debe ser trabajado para mejorar y las expectativas y compromisos que asume. No puede dejarse sin registrar los compromisos, orientaciones o diversos apoyos que el acompañante asume.

2. PLUS DELTA. Esta herramienta, la cual es propuesta por el Dr. Wise, parte de aspectos positivos para luego poder abordar aspectos por mejorar. El acompañante pedagógico luego de realizar la observación dentro del aula o de realizar el proceso de acompañamiento por varios meses, puede iniciar su conversatorio con el acompañado haciéndole ver por lo menos 3 aspectos positivos que motiven e incentiven la mejora del trabajo que el mentor realiza; luego, llega el momento de plantear de forma adecuada y positiva los aspectos en los cuales debe trabajar para fortalecer le mejora en la práctica docente. Esta

herramienta debe ser empleada con sumo cuidado pues, a través de ella el acompañante puede ser percibido como monitor o evaluador y la mayoría de veces, en ese momento se pierde la confianza del acompañado.

Esta herramienta es una punta de lanza que inicia con aspectos positivos que motivan, ello contribuirá a crear un clima sano y cómodo para luego abordar aspectos por mejorar, esto lo puede hacer a través de las preguntas ¿Considera usted que debe mejorar algo? ¿Qué debe mejorar? ¿Cómo considera que puede hacerlo?. No olvide siempre cerrar el conversatorio luego de emplear esta herramienta con una frase de aliento o motivadora.

3. **PNI.** Las siglas de esta herramienta significan: P-positivo, N-negativo y I-interesante. Ésta fue inventada por Edward DE Bono y su propósito según expone OCA(S/F:1) es: “antes de juzgar una idea o propuesta, considerar por separado sus aspectos positivos y negativos, así como otros que no caigan en ninguna de las primeras”. Además expone “muchas veces se tiende a juzgar una idea o tomar una decisión sin explorar a fondo sus implicaciones”.

Esta permite al acompañante tratar un aspecto o tema específico que quiera evaluar con el acompañado; podrá con la identificación de aspectos positivos, negativos e interesantes generar reflexión y autoevaluación para poder establecer acciones de mejora continúa en su práctica.

4. **DAFO.** Método comúnmente empleado por las organizaciones para realizar un diagnóstico. Este puede ser empleado en la tarea del acompañante pedagógico pues no solo es sencillo y eficaz para ayudar al docente a decidir e incidir en su futuro, sino que además, le permite, plantear las acciones que debe desarrollar para poder aprovechar las oportunidades que ha detectado luego de un análisis y autoreflexión personal, y así trabajar en las debilidades y minimizar las amenazas.

DAFO cuyas siglas significan: D: debilidades, A: amenazas, F: fortalezas y O: Oportunidades es un análisis que encuentra sus bases en el análisis:

- a. Interno. contempla la identificación de fortalezas y debilidades a nivel de liderazgo, estrategias, personas, alianza, recursos y procesos.
- b. Externo. Identifica oportunidades y amenazas a nivel de mercado escolar, sector y competencia.

5. C-Gc. Sus siglas tiene por significado: Comunicación que genera confianza. Es vital que todo acompañante desarrolle una comunicación asertiva con las personas a las cuales acompaña para generar un clima de confianza que permita un adecuado desarrollo de sus roles y esto incida en la mejora de su práctica docente. La presente herramienta surge del trabajo de campo desarrollado.

ACCIONES QUE PUEDE IMPULSAR Y MOTIVAR UN ACOMPañANTE PEDAGÓGICO

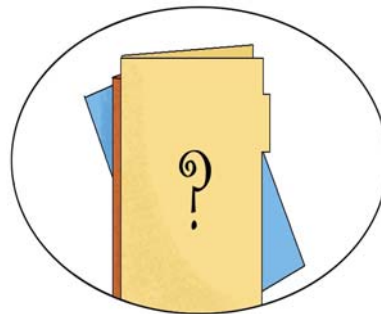
Como parte de las diferentes acciones que pueden ser impulsadas y motivadas por el acompañante en beneficio de la mejora y fortalecimiento de la práctica de los docentes del nivel primario, pueden ser mencionadas:

1.FORMACIÓN DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE. El acompañamiento pedagógico genera reflexión, investigación, acción y resolución de conflictos o dificultades que se presentan en el desarrollo de la tarea docente; el fin primordial del acompañamiento es que el docente encuentre las respuestas por sí mismo o con el apoyo de sus pares.

La comunidad de aprendizaje es el fin a largo plazo del acompañamiento pedagógico cuyo objetivo es apoyar a los docentes de tal forma que se den cuenta que trabajar conjuntamente con otros en la planeación y análisis de su enseñanza les brinda mayor éxito con los alumnos. Este tema es abordado de manera amplia en los anexos de la presente guía.

2.INTERCAMBIO DOCENTE. El acompañante pedagógico debe promover y motivar el intercambio de docentes entre centros educativos con el objetivo de intercambiar estrategias, técnicas y herramientas que contribuyen a fortalecer la práctica docente. Una manera implementar el intercambio docente es a través de la microenseñanza, la cual permite que los docentes identifiquen y lleven a su práctica formas diferentes de enseñar.

CASOS-PROBLEMA



Los casos que en este apartado se presentan son reales y pueden en determinado momento ser similares a los que otros acompañantes viven en su contexto, los mismos han sido redactados por acompañantes pedagógicos en servicio que afrontan dificultades, pero que también buscan las mejores alternativas para poder dar solución a las mismas.

CASO A

Directores que obstaculizan el Acompañamiento Pedagógico

La resistencia al cambio ha sido el mayor problema con el que nos hemos enfrentado, y en este sentido, los directores no son la excepción.

Me gustaría compartir que uno de los directores de las escuelas que acompaño, inició el Diplomado de Lectoescritura, Matemática y TIC; sin embargo,

cuando éste se vió en la necesidad de manejar la computadora se retiró. Bueno, no quiso entrar al cambio, ni mejorar su calidad; pero lo peor se da cuando no conforme con su salida del diplomado, comenzó a molestar a los docentes a su cargo dentro de la escuela, los cuales sí permanecieron en éste. Les amenazaba con perjudicarles administrativamente e intrigaba contra ellos con los padres de familia; les decía a qué van si no aprenden nada, solo pierde el tiempo.

Como acompañante antes de ingresar a las aulas de los docentes acompañados se le visitaba, pero fueron pocas las veces que se le encontró en el establecimiento y cuando estaba lo que pedía eran resultados, que yo se los proporcionara.

En una de las ocasiones que el Director se encontraba en la escuela, como acompañante pedagógico lo invite a que nos acompañara al aula del compañero docente que sería observado, mi sorpresa fue que se negara con el argumento que él no sabía lo que el maestro realizaba en el aula. También invité en esa ocasión a padres de familia, quienes al finalizar la clase salieron satisfechos de las técnicas y metodología que empleó el maestro, lo más satisfactorio fue que ellos como padres felicitaron al docente y a mí como acompañante. Luego de ello, aproveché para explicarles a los padres de familia el esfuerzo que está realizando el maestro para profesionalizarse y llevar una mejor educación a sus hijos, con calidad dentro del aula.

Con respecto al director, considero que si éste no reúne las calidades humanas en primer lugar, aunque posea pocos o muchos conocimientos técnicos pedagógicos, administrativos, así como de gestión, no podrá obtener los resultados deseados en su personal, ni trabajará por consolidar una escuela efectiva que incida en la calidad de los servicios educativos que reciben los niños.



Siempre es necesario seguir visitándole y haciéndole ver la importancia de que sus docentes se preparen para brindar una mejor educación a los niños, la esperanza es lo único que se pierde, vean el caso de los padres, ellos reflexionaron y cambiaron su actitud y posición, ahora brindan su apoyo al docente.

Lic. Luis Fernando Argueta Salazar
Acompañante pedagógico UPANA/USAID

Luego de leer el caso, es necesario recalcar que el acompañante pedagógico en estas situaciones puede emplear las herramientas del *coaching* inteligente para apoyar a los directores.

CASO B

Mal entendido que causa confusión y resistencia

He sido nombrada Acompañante Pedagógico por la Universidad Panamericana, como parte del proyecto del Diplomado en Lectoescritura y Matemáticas desarrollado por USAID en el municipio de San Luis Jilotepeque. Considero fundamental en el desarrollo de mi trabajo, la experiencia que poseo de 14 años como directora en un establecimiento con un personal de 17 docentes; además esto ha sido fortalecido con mi experiencia como docente y trabajadora social.

El trabajo de un acompañante pedagógico, es una actividad muy difícil, porque no solo consiste en: guiar, dirigir, modelar o tener el conocimiento para orientar., se tiene que tener la capacidad para motivar a aquellos que se resisten al cambio, enfrentar acciones incongruentes, encontrar las palabras específicas, para un cambio de actitud, proyectar confianza, etc.

Como acompañante Pedagógico, me fueron asignadas 21 comunidades, en las cuales he acompañado a 41 docentes. Algunas comunidades son de difícil acceso y otras poseen personal difícil de tratar, por sus temperamentos y actitudes

negativas que provocan conflictos; sin embargo, tenía la confianza de conocer a cada una de las personas que se me asignaron.

Se de las capacidades, fortalezas y limitantes de los docentes a mi cargo. Durante todo el proceso de visitas no se presentó ningún problema, pero al final del primer año de trabajo, se pidió por parte de los coordinadores del Diplomado un reporte de los resultados obtenidos en el acompañamiento realizado. La información fue presentada de forma generalizada, sin hacer énfasis en un maestro o escuela específica, el reporte estaba enfocado en el trabajo que hicieron los docentes con sus alumnos y tomando como base los conocimientos adquiridos en el diplomado de Lectorescritura y Matemática.

El informe reflejó que algunos maestros presentan deficiencias por diferentes circunstancias: aulas no apropiadas, falta de textos o la ausencia de equipo de cómputo. Esta información fue plasmada a través de gráficas con porcentajes, las cuales mostraron resultados fuertes y a esto debe agregarse que los docentes no están acostumbrados a analizar este tipo de presentaciones.

El problema se dio cuando los docentes que habían sido invitados a la presentación de resultados malinterpretaron la información de las gráficas e hicieron comentarios sin fundamento con sus compañeros del diplomado, los cuales se molestaron y generaron conflicto y malos entendidos.

Primero identifiqué a los docentes molestos y me informé acerca de lo que comentaban, posterior a ello abordé el problema con los docentes más molestos que eran los que habían asistido a la presentación y malinterpretado la información; les expliqué que los resultados no evidenciaban un mal trabajo sino algunas deficiencias, y que algunas de éstas no eran responsabilidad de ellos como la implementación de las TIC. Además, les expuse que era necesario reportar esas limitantes para que a nivel de MINEDUC se preocuparan y ocuparan del problema y limitantes. Asimismo le hice ver que ellos como docentes son excelentes, que su esfuerzo, pasión y entrega se ve reflejada en la tarea que realizan dentro del aula con los niños.

Como conclusión.; diré que el problema de resistirnos al cambio, es la falta de confianza en sí mismos, pues no aceptamos que nos equivocamos o que necesitamos mejorar.

Licda. Maribel Gómez Guerra
Acompañante pedagógico
UPANA/USAID



DE ACOMPAÑANTE A ACOMPAÑANTE

Esta sección pretende que acompañantes en servicio brinden tips o consejos útiles a otros acompañantes y que así contribuyan a fortalecer el desarrollo de sus roles y funciones.

Un acompañante pedagógico debe tomar en cuenta para el desarrollo de su tarea, las siguientes orientaciones:

1. No imponer ideas sino convencer.
2. Centrarse en el mejoramiento de pocos aspectos cada vez.
3. Poseer seguridad y dominio de la temática, técnica, método o actividad que se va a compartir.
4. Propiciar un clima afectivo y efectivo con los acompañados.
5. Ser creativo e innovador.
6. Nunca querer ni por error, opacar o desplazar la imagen del docente.
7. Actualizarse constantemente.
8. Saber escuchar.

COMPETENCIAS QUE UN ACOMPAÑANTE DEBE DESARROLLAR PARA FORTALECER SU TAREA

1. Ejerce un liderazgo democrático, activo y responsable que potencie la gestión y comunicación asertiva de actividades y recursos a su cargo.
2. Gestiona la participación docente en actividades de desarrollo profesional y personal que fortalezcan la autoestima y prácticas reflexivas de los docentes. .
3. Actúa éticamente en su desempeño profesional.
4. Acompaña al docente en su tarea, promoviendo su autonomía y la toma de decisiones para la mejora efectiva y la resolución de problemas.
5. Trabaja en equipo potenciando la comunicación e intercambio crítico.
6. Trabaja colegiadamente para impulsar la innovación y mejora continua.
7. Usa adecuadamente la tecnología como herramienta para el empleo y acceso a la información y para dar respuesta a situaciones que se le presenten.
8. Piensa críticamente para comparar diferentes criterios, puntos de vista y emitir juicios propios.
9. Revisa literatura de investigaciones educativas realizadas y situaciones problemáticas en el aula para formular proyectos de mejora.
10. Investiga problemas educativos en el aula y propone soluciones de mejora.

Esta guía como ya se ha dicho, tiene por propósito apoyar el desarrollo de roles y funciones del acompañante pedagógico; la misma partió de una investigación bibliográfica y trabajo de campo que como resultado espera poder colaborar con acompañantes pedagógicos en servicio o que se inician en el desarrollo del mismo; todo ello para fortalecer, mejorar e incluso transformar la práctica docente y con ello la calidad educativa de Guatemala.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana -FONDEP-. 2008. *Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones*. Perú. págs. 3,5,9 y 13-17. Disponible en: <http://proceso.curricularhuila.wikispaces.com/file/view/guiadeacompanamiento.pdf>
- Gallegos Nava, Ramón. 2001. *La educación del corazón*. Fundación Internacional para la educación holística. págs.. 1 y 2. Disponible en: <http://ramongallegos.com/Ramon%20Educacion%20Holista%20Comunidades%20de%20Aprendizaje.pdf>
- Guía de Calidad. 2012. *Análisis DAFO*. pág. 1. Disponible en: <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>
- OCA. S/F. *P.N.I. (positivo, negativo, interesante)*. Centro de recursos. pág. 1. Disponible en: <http://elcentro.uniandes.edu.co/cr/oca/estrategias/pni.htm>
- Sistema Integral para la Evaluación de personal. S/F. *Definición de perfiles de puestos*. Armstrong Intellectual Capital Solutions. Disponible en: <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definición-de-perfiles-de-puesto.php>
- Universidad Panamericana. 2004. *Área Andragógica, Modulo 1*. CD. Guatemala.
- USAID/Reaula y Julio Ortiz. 2011. *Comunidades de Aprendizaje*. Guatemala. págs. 1-3.
- Wise, Donald. 2011. *Introducción al Liderazgo Educativo*. CD_ Liderazgo. USAID/Reaula.
- Wolk, Leonardo. 2007. *COACHING, El Arte de Soplar las Brasas*. Colección Profesional. granAldea EDITORES.

ANEXOS

Dentro del apartado de anexos se considero importante incluir temas que pueden contribuir a fortalecer el desarrollo de roles del acompañante pedagógico.

A. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE. El acompañamiento pedagógico genera reflexión, investigación, acción y resolución de conflictos o dificultades que se presentan en el desarrollo de la tarea docente; el fin primordial del acompañamiento es que el docente encuentre las respuestas por sí mismo o con el apoyo de sus pares, es en este último aspecto en donde entran en juego las comunidades de aprendizaje que se dan entre docentes.

1. DEFINICIÓN. Gallegos (2001:1) establece que el concepto de Comunidad de Aprendizaje -CDA- como será nombrada de acá en adelante, refiere «un ámbito educativo holista donde todos los participantes del hecho educativo, participan en un proceso de mutuo aprendizaje significativo». Lo expuesto por Gallegos permite inferir que cada unos de los miembros de la comunidad educativa: padres, estudiantes, docentes, director, administradores, empleadores y hoy en día el acompañante pedagógico; construyen un aprendizaje mutuo, en el cual, el objetivo en común, sin importar el papel o tarea que desarrollen, es aprender.

USAID/Reaula (2011:1) define -CDA- como «un grupo que trabaja en un propósito común; en este caso mejorar el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes». También explica que una -CDA- “es autodidacta y crece en su conocimiento y capacidad continuamente para tener mejores herramientas para utilizar en su plan de acción”. De acuerdo a la cita anterior, las -CDA- potencia el crecimiento y fortalecimiento del los miembros de la comunidad educativa de una

institución todo en miras al fortalecimiento del aprendizaje de los estudiantes. Es preciso mencionar, que una –CDA- está conformada por profesionales y no profesionales.

Las escuelas tradicionales o también denominadas mecanicistas siguen creyendo y reproduciendo el patrón en el que el alumno aprende y el maestro enseña. Por su parte, las escuelas que cuentan con Comunidades de Aprendizaje -CDA- consideran que dentro de ellas toda la organización aprende y por lo tanto, todos se encuentran comprometidos con el aprendizaje; siendo este último, considerado como canal de doble vía, es decir, en el que tanto maestro y alumno aprenden. Dentro de una escuela con –CDA- valora el conocimiento, el logro de competencias que potencian destrezas y habilidades y la autoreflexión.

Las –CDA- encuentra su sentido y base en el individuo, el cual es un ser completo y dinámico que no puede ni debe ser concebido como fragmentado o incompleto.

2. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS. El objetivo que persigue una CDA, es el cambio y mejora de las prácticas educativas en pro de una escuela de calidad que permita hacer realidad la educación equitativa, incluyente sin importar el status social y económico o la presencia de discapacidad.

Molina y Flecha quienes son citados por USAID/Reaula (2011:2) consideran que los siguientes principios, son los que debe poseer y animar toda –CDA-:

- «Creación de una organización y un ambiente pedagógico.
- Los procesos de enseñanza aprendizaje son el centro de la institución escolar.
- Propósitos: planificar fines claros compartidos por la comunidad.
- Fomento de altas expectativas.
- Desarrollar la autoestima del grupo mediante apoyo y reconocimiento.

- Evaluación continua y sistemática del trabajo.
- Participación igualitaria de la comunidad.
- Liderazgo escolar compartido.
- Educación entre iguales.»

Los anteriores principios ponen de manifiesto que para poder constituirse un grupo como -CDA- requiere de compromiso, perseverancia y responsabilidad, ello porque son varias las áreas que deben ser desarrolladas y cuidadas en vías de la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan dentro del aula y en el cual no solo interviene el docente, sino todos los elementos que integran la comunidad educativa.

Los anteriores principios evidencia que las –CDA- deben considerar el proceso educativo o de formación como crucial y trascendente, pues van más allá de la escuela y no se limitan a la educación formal.

3. CARACTERÍSTICAS. Toda –CDA- requiere cumplir con características, las cuales se derivan de las consideraciones teóricas citadas anteriormente como fundamento. Cabe mencionar que Delgado y Delgado quien es citado por USAID/Reaula (2001:3) considera las siguientes como características.

- «Reconocimiento de la diversidad.
- Conciencia social.
- Flexible y abierta.
- Democrática.»

Las anteriores características visualizan a la –CDA- equipos en los cuales, la solidaridad y cooperación fomentan un ambiente que viabiliza el que los seres humanos puedan obtener y desarrollara aprendizajes requeridos por la sociedad actual.

B. ANDRAGOGÍA.

La Andragogía juega un papel preponderante dentro de la atención que brinda el acompañamiento pedagógico, pues no puede olvidarse que el acompañante enfoca sus esfuerzos y tarea al fortalecimiento y mejora de la práctica de los docentes del nivel primario, mismos que son personas adultas.

1. ORIGEN ETIMOLÓGICO Y DEFINICIÓN. El término andragogía proviene del griego *Andrós* que significa hombre, varón y de *Ago* que significa guiar o conducir.

La andragogía para algunos es la disciplina que se encarga específicamente de la educación y el aprendizaje de personas adultas.

Existen varias definiciones del término, a continuación se exponen algunas, las cuales han sido citadas por la UPANA (2007):

- «1. Disciplina educativa que trata de comprender al adulto desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social (Marquez).
- 2. Ciencia y arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la educación permanente se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad (Alcalá:1999).
- 3. Neologismo para designar la ciencia de la formación de los hombres, en situaciones de vocablo clásico Pedagogía, de manera que no se haga referencia a la educación del niño, sino a la educación permanente (UNESCO).»

Las definiciones citadas exponen la andragogía como la ciencia, arte o disciplina que estudia la educación específicamente de personas adultas. Definitivamente el proceso educativo que se desarrolla con personas adultas no debe ni será desarrollado de la misma manera que con niños, de ello se ocupa la pedagogía.

Rodríguez (2006:3) define andragogía como «la ciencia que se ocupa de investigar y analizar sistemáticamente la educación de los adultos». La presente definición va más allá de estudiar la educación de las personas adultas, la concibe además como la investigación y análisis de los procedimientos y metodologías que sean asertivas y funcionales en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes adultos.

2. CARACTERÍSTICAS DEL ADULTO. A diferencia del niño, el adulto como individuo maduro, manifiesta características propias, tales como autoconcepto (se guía por su propia voluntad), experiencia (las cuales son recurso de aprendizaje así como de plataforma para relacionar aprendizajes nuevos), ritmo de aprendizaje establecido (los adultos aprenden lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir con sus roles o papeles en la sociedad), orientación para aprendizaje (el adulto mantiene una orientación centrada en situaciones, problemas, decisiones y mejoras permanentes) y motivación para aprender.

Luego de explicar las características propias del adulto, se plantea la necesidad de contar con un modelo andragógico que integre los componentes: **participante adulto** (principal recurso, se apoya en conocimientos y experiencias pasadas, del ser y del hacer); **el andragogo** (facilitador, agente de sensibilización, cambio y relación; además de fungir como *coach*, tutor y mentor); **el grupo** (constituye la fuente de recursos, poseedor de experiencias, son guiados por el andragogo, quien organiza la actividad educativa del participante); y **el entorno** (constituido por todo aquello que rodea el ámbito de vida de la persona adulta).

CONSENTIMIENTO INFORMADO ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO ACTIVO

Yo _____
quien actualmente laboro como acompañante pedagógico del _____ en el departamento de _____, tengo conocimiento del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala, estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante anteriormente mencionada. Así mismo, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

Guatemala, _____ de _____ de 2012. Siendo las _____ horas. En _____ ubicado en _____

FIRMA: _____

ENTREVISTA DIRIGIDA A ACOMPAÑANTES PEDAGÓGICOS

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia como docente y en el campo educativo?

¿Cuántos años ha trabajado como acompañante pedagógico?

¿Cómo define usted al acompañante pedagógico real e ideal?

¿Qué actividades realiza cotidianamente como parte de su trabajo?

¿Qué herramientas y técnicas emplea para desarrollar su tarea como acompañante?

¿Cómo apoya la práctica docente de los maestros a los cuales acompaña?

¿Qué es lo más interesante, significativo y satisfactorio, según su experiencia, del trabajo que desarrolla?

¿Qué es lo más gratificante, para usted, como acompañante pedagógico, de la tarea que desarrolla?

¿Qué es lo menos gratificante o motivador, para usted como acompañante pedagógico, de la tarea que desarrolla?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Universidad del Valle de Guatemala



CONSENTIMIENTO INFORMADO ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO

Yo _____

quien laboró como acompañante pedagógico del _____ en el departamento de _____, tengo conocimiento del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala, estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante anteriormente mencionada. Así mismo, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

<p>Guatemala, _____ de _____ de 2011. Siendo las _____ horas. En _____ ubicado en _____</p>
--

FIRMA: _____

ENTREVISTA DIRIGIDA A ACOMPAÑANTES PEDAGÓGICOS

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia como docente y en el campo educativo?

¿Cuántos años trabajó como acompañante pedagógico?

¿Cómo define usted al acompañante pedagógico real e ideal?

¿Qué actividades realizaba cotidianamente como parte de su trabajo?

¿Qué herramientas y técnicas empleaba para desarrollar su tarea como acompañante?

¿Cómo apoyaba la práctica docente de los maestros a los cuales acompañaba?

¿Qué fue lo más interesante, significativo y satisfactorio, según su experiencia, del trabajo que desarrolló?

¿Qué fue lo más gratificante, para usted, como acompañante pedagógico, de la tarea que desarrolló?

¿Qué fue lo menos gratificante o motivador, para usted como acompañante pedagógico, de la tarea que desarrolló?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Universidad del Valle de Guatemala



CONSENTIMIENTO INFORMADO DOCENTE

Yo _____
 quien actualmente laboro como docente de la escuela
 _____ del
 departamento de _____, tengo conocimiento
 del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala,
 estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la
 Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi
 CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné
 pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante
 anteriormente mencionada. Así mismo, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

<p>Guatemala, _____ de _____ de 2012. Siendo las _____ horas. En _____ ubicado en _____</p>
--

FIRMA: _____

Universidad del Valle de Guatemala



ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia docente y en el campo educativo?

¿Qué es un acompañante pedagógico para usted?

¿Cuánto tiempo hace que usted es acompañada pedagógicamente?

¿Cómo describiría el trabajo que su acompañante pedagógico, realiza con usted?

¿Qué otro tipo de orientación y apoyo espera de su acompañante pedagógico?

¿Cuáles son los roles, que a juicio personal, cree debe desarrollar un acompañante pedagógico?

¿Cuáles son los roles que su acompañante pedagógico desarrolla con usted?

¿Cómo cree que el acompañamiento pedagógico le ha ayudado?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Universidad del Valle de Guatemala



CONSENTIMIENTO INFORMADO DOCENTE

Yo _____
 quien actualmente laboro como docente de la escuela
 _____ del
 departamento de _____, tengo conocimiento
 del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala,
 estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la
 Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi
 CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné
 pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante
 anteriormente mencionada. Así mismo, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

Guatemala, _____ de _____ de 2011. Siendo las
 _____ **horas. En _____ ubicado**
en _____

FIRMA: _____

Universidad del Valle de Guatemala



ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia docente y en el campo educativo?

¿Qué es un acompañante pedagógico para usted?

¿Cuánto tiempo recibió acompañamiento pedagógico por parte del programa al cuál usted pertenecía?

¿Cómo describiría el trabajo que su acompañante pedagógico, realizó con usted?

¿Qué otro tipo de orientación y apoyo esperaba de su acompañante pedagógico?

¿Cuáles son los roles, que a juicio personal, cree debe desarrollar un acompañante pedagógico?

¿Cuáles son los roles que su acompañante pedagógico desarrolló con usted?

¿Cómo cree que el acompañamiento pedagógico le ayudó?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Universidad del Valle de Guatemala



CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRECTOR DE ESCUELA

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

Yo _____
 quien actualmente laboro como director de la escuela
 _____ del
 departamento de _____, tengo conocimiento
 del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala,
 estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la
 Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi
CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné
 pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante
 anteriormente mencionada. Así mismo, **AUTORIZO**:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

Guatemala, _____ de _____ de 2012. Siendo las
 _____ **horas. En _____ ubicado**
en _____

FIRMA: _____

Universidad del Valle de Guatemala



ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ESCUELA

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia docente?

¿Cuánto tiempo hace que es director de la escuela?

¿Explique en qué consiste su trabajo?

¿Qué es el acompañamiento pedagógico para usted?

¿Cómo ha apoyado el acompañante pedagógico a los docentes de la escuela que usted dirige?

¿Qué cambios ha observado en las aulas y en la escuela que usted dirige, como efecto del acompañamiento pedagógico que les es brindado periódicamente?

¿Considera que usted es también un acompañante pedagógico de los docentes que desarrollan su tarea en la escuela a su cargo? ¿Explique por qué?

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, por favor indique ¿cómo realiza el acompañamiento pedagógico?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Universidad del Valle de Guatemala



CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRECTOR DE ESCUELA

Yo _____
 quien actualmente laboro como director de la escuela
 _____ del
 departamento de _____, tengo conocimiento
 del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala,
 estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la
 Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi
CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné
 pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante
 anteriormente mencionada. Así mismo, **AUTORIZO**:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

Guatemala, _____ de _____ de 2011. Siendo las
 _____ **horas. En _____ ubicado**
en _____

FIRMA: _____



ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ESCUELA

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia docente?

¿Cuánto tiempo hace que es director de la escuela?

¿Explique en qué consiste su trabajo?

¿Qué es el acompañamiento pedagógico para usted?

¿Cómo apoyó el acompañante pedagógico a los docentes de la escuela que usted dirige?

¿Qué cambios observó en las aulas y en la escuela que usted dirige, como efecto del acompañamiento pedagógico que les fue brindado periódicamente?

¿Considera que usted es también un acompañante pedagógico de los docentes que desarrollan su tarea en la escuela a su cargo? ¿Explique por qué?

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, por favor indique ¿cómo realiza el acompañamiento pedagógico?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Universidad del Valle de Guatemala

CONSENTIMIENTO INFORMADO ESPECIALISTA EN EL TEMA



Yo _____
 quien actualmente laboro como _____ de
 _____ del
 departamento de _____, tengo conocimiento
 del estudio que realiza la licenciada Ana María Hernández Ayala,
 estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la
 Universidad del Valle de Guatemala. En virtud de lo anterior, brindo mi
 CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcioné
 pueda ser empleada con fines académicos por la estudiante
 anteriormente mencionada. Así mismo, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado(a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes de trabajo del estudio que realiza.
- b. Que las entrevistas, conversaciones y observaciones sean registradas a través de archivos de audio.

<p>Guatemala, _____ de _____ de 2011. Siendo las _____ horas. En _____ ubicado en _____</p>
--

FIRMA: _____



ENTREVISTA DIRIGIDA ESPECIALISTAS EN EL TEMA

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente soy estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre “Acompañamiento Pedagógico”

Es necesario hacer ver que la información obtenida en esta entrevista será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información proporcionada por usted, pueda ser divulgada con fines de investigación.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia profesional en el campo educativo?

¿Cómo define el acompañamiento pedagógico?

¿Cuál es el propósito de que los docentes del nivel primario en servicio cuenten con un proceso de acompañamiento pedagógico continuo y sistemático?

¿Cuáles son los roles que debe desarrollar un acompañante del nivel primario para impactar en las prácticas docentes en el aula?

¿Qué estrategias o técnicas debe emplear el acompañante pedagógico del nivel primario en su tarea diaria?

¿Cuáles considera son las dificultades que enfrentan los acompañantes pedagógicos del nivel primario en el desarrollo de su tarea diaria?

¿Debe ser evaluada la tarea del acompañante pedagógico? ¿Por qué?

De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿cómo considera debe hacerse?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Universidad del Valle de Guatemala
Trabajo de Graduación
Licda. Ana María Hernández Ayala



OBSERVACIÓN PARTICIPANTE ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO

Buenos días, soy la licenciada Ana María Hernández Ayala, actualmente estudio la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala y me encuentro realizando una investigación sobre "Acompañamiento Pedagógico"

Es necesario hacer ver que la información obtenida a través de la observación participante será empleada con fines académicos. El objetivo del presente estudio es establecer los roles, técnicas y herramientas que el acompañante pedagógico requiere y emplea para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes con los cuales desarrolla su tarea.

Le solicito se sirva autorizar y brindar consentimiento para que la información recabada a través de la observación, pueda ser divulgada con fines de investigación.

Nombre del acompañante pedagógico:

Fecha: _____ Tiempo de experiencia: _____

Escolaridad: _____

Departamento: _____ Municipio: _____

- A. A continuación encontrará un listado de actividades que pueden ser desarrolladas dentro de las tareas que realiza diariamente el acompañante pedagógico, marque con una X las que observe sean realizadas.

No.	Actividad	X
1	Planifica y coordina las actividades que requiere su tarea, de manera previa y responsable.	
2	Sostiene una entrevista previa con el docente previo a su presencia dentro del aula.	
3	Brinda retroalimentación al docente, propiciando con ello la mejora de su práctica dentro del aula.	
4	Intercambia opiniones con docentes acerca de la observancia y análisis del periodo de clase presenciado.	
5	Discute asertivamente con docentes, acerca de las posibles soluciones a problemas o dificultades detectados o consultados.	
6	Brinda retroalimentación	

No.	Actividad	X
7	Desarrolla actitud de respeto, tolerancia y responsabilidad, así como ética profesional en su proyección personal y profesional hacia los docentes que apoya y la comunidad educativa en general.	
8	Comunica ideas, pensamientos y sugerencias al docente y miembros de la comunidad educativa, con propiedad y respeto.	
9	Comparte con los docentes metodologías, técnicas, saber y estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su tarea.	
10	Proyecta liderazgo democrático, activo y dinámico en las actividades que su tarea demanda.	
11	Es un gestor de una convivencia armónica, respetuosa y crítica dentro de la comunidad educativa que apoya.	
12	Posee conocimiento general de las áreas académicas que integran el curriculum nacional base del nivel primario.	
13	Genera empatía y confianza partiendo de una actitud humana y de equidad.	
14	Motiva la autoreflexión y juicio crítico docente frente a sus prácticas dentro del aula para generar autoaprendizaje y autonomía.	
15	Promueve el trabajo en equipo y la comunicación bidireccional.	
16	Emplea la investigación-acción como medio para mejorar la práctica docente de los docentes a quienes apoya.	
17	Posee tolerancia a la frustración y proyecta iniciativa.	
18	Practica la responsabilidad sobre la confidencialidad de datos, hechos o experiencias sobre los cuales no se ha brindado un consentimiento	
19	Promueve y apoya la interrelación, retroalimentación e intercambio entre pares (docente-docente).	

B. Seleccione de acuerdo a lo observado lo que se le solicita.

1. Técnicas empleadas por el acompañante pedagógico:

a.	Observación (lista de cotejo, escala de rango y rúbricas).	
b.	Desempeño (pregunta, portafolio, diario, debate, estudio de caso).	

2. Actividades desarrolladas por el acompañante pedagógico

a.	Entrevista	
b.	Modelaje	
c.	Otros/ Especifique	

3. Roles desarrollados por el acompañante pedagógico:

a.	Guía	
b.	Coach	
c.	Colaborador	

OBSERVACIONES:

Universidad del Valle de Guatemala
Trabajo de Graduación
Licda. Ana María Hernández Ayala



REFLEXIÓN PERSONAL DE ACOMPAÑANTES PEDAGÓGICOS

A. A continuación se le presentan una serie de actividades que usted como acompañante pedagógico desarrolla como parte de su tarea. Indique de acuerdo a cada número, la frecuencia con la cual las desarrolla. Si no realiza alguna de las actividades propuestas, déjela en blanco.

1	Siempre
2	Con frecuencia
3	Algunas veces

Actividad	Frecuencia
Promuevo la participación de los docentes en actividades de desarrollo profesional y formación continua.	
Intercambio opiniones con docentes a los cuales apoyo, acerca de la observancia y análisis del periodo presenciado.	
Poseo dominio de sí mismo frente a situaciones y momentos no previstos.	
Comunico ideas, pensamientos y sugerencias con propiedad y respeto.	
Escucho sugerencias, comentarios y críticas a la tarea que desarrollo.	
Desarrollo actitud de respeto, tolerancia y responsabilidad en mi proyección personal y profesional frente a los docentes que apoyo y la comunidad educativa en general.	
Reflexiono y evalué mi tarea como acompañante.	
Procuró la asistencia a cursos, capacitaciones y procesos de profesionalización y actualización.	
Comparto metodologías, técnicas, saberes y estrategias que contribuyen al fortalecimiento de la tarea docente.	
Desarrollo modelaje dentro del salón de clase.	
Poseo tolerancia a la frustración.	

Actividad	Frecuencia
Desarrollo iniciativa personal.	
Planifico y organizo las actividades que demanda mi tarea.	
Brindo retroalimentación al docente posterior a mi encuentro con él.	
Promuevo e incentivo el intercambio entre pares para el fortalecimiento de la tarea docente y la resolución de conflictos o dificultades dentro de la misma.	
Proyecto liderazgo democrático, activo y dinámico en las diferentes tareas que tengo a mi cargo.	
Genero empatía y confianza partiendo de una actitud humana y de equidad.	
Incentivo la práctica reflexiva en el docente que apoyo, como medio de mejoramiento continuo.	
Apoyo al docente en cuanto a que el descubra la solución a sus problemas o dificultades.	
Promuevo el trabajo en equipo y la comunicación bidireccional.	
Soy responsable y ético con respecto a la confidencialidad de datos, hechos y experiencias recabadas y/o vividas.	

B. En el cuadro sírvase comentar que temas le gustaría fueran tratados en una guía para el acompañante pedagógico, ya que fortalecerían su labor diaria.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Entrega formal de protocolo de trabajo de graduación.																								
2.	Marco conceptual (de acuerdo a recomendaciones ya brindadas por asesora).																								
3.	Marco contextual (de acuerdo a recomendaciones ya brindadas por asesora).																								
4.	Trabajo de campo (II fase)																								
5.	Sistematización de datos																								
6.	Diseño de propuesta (Guía para el acompañante pedagógico).																								
7.	Revisión de propuesta.																								

