



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Fortalezas y Debilidades del Acompañamiento
Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar
Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de
Managua, en el II semestre del año 2017**

Trabajo de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de
Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Autores:

Tec. Sup. Eliel Isaac Ramírez Baltodano

Tec. Sup. María Cristina Solari Lanuza

Tec. Sup. Wendy Lucila Caldera Mendoza

Tutor: Msc. Martha del Socorro González Rubio

Managua, Nicaragua

13 de diciembre del 2017

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Planteamiento del Problema.....	2
1.2.	Justificación.....	3
1.3.	Antecedentes.....	4
II.	OBJETIVOS.....	8
2.1.	Objetivo General:.....	8
2.2.	Objetivos Específicos:.....	8
III.	MARCO TEÓRICO.....	9
3.1.	Funciones Administrativas.....	9
3.1.1.	Concepto de Funciones Administrativas.....	9
3.2.	Funciones directivas.....	10
3.2.1.	Concepto de dirección.....	11
3.3.	Modelos de Dirección.....	12
3.3.1.	Modelo Educativo Centralizado.....	12
3.3.2.	Modelo Educativo Descentralizado.....	12
3.4.	Funciones de la dirección escolar.....	13
3.4.1.	Delegación de Funciones.....	13
3.4.2.	Acompañamiento pedagógico.....	14
3.5.	Acompañamiento Pedagógico.....	15
3.5.1.	Conceptos de Acompañamiento Pedagógico.....	15
3.5.2.	Principios Básicos del Acompañamiento Pedagógico.....	16
3.5.3.	Características del Acompañamiento Pedagógico.....	16
➤	Filosófica:.....	16

➤	Cooperativa:	17
➤	Creadora:	17
➤	Científica:	17
➤	Efectiva:	18
3.5.4.	Etapas del proceso de Acompañamiento.	18
➤	Etapa de planificación.	19
➤	Etapa de Ejecución	20
➤	Etapa de Evaluación	20
➤	Etapa de Retroalimentación	21
➤	Etapa de seguimiento, monitoreo y asesoría	21
3.6.	Estilos del Acompañamiento Pedagógico.	21
3.6.1.	Autocrática	21
3.6.2.	Liberal	22
3.6.3.	Democrática	23
3.7.	Métodos y Técnicas del Acompañamiento Pedagógico.....	24
➤	Método Científico.....	24
➤	Método Cíclico.....	24
➤	Método de Ósmosis	24
➤	Método de Ayuda Mutua	24
➤	Método de Facetas Múltiples.....	25
➤	Método de Micro enseñanza	25
3.8.	Técnicas de Acompañamiento Pedagógico.....	25
3.8.1.	Técnicas directas	25
3.8.2.	Técnicas indirectas	26
3.8.3.	Análisis de documentos	26
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	27

V.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	28
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.	35
6.1.	Enfoque de la Investigación.	35
6.2.	Tipo de Investigación.	35
6.2.1.	Según Alcance.....	35
6.2.2.	Según el Tiempo	36
6.2.3.	Población y Muestra.	36
6.3.	Métodos Teóricos y Empíricos.	37
6.4.	Instrumentos.....	40
6.4.1.	Guía de Entrevista.....	40
6.4.2.	Guía de Observación.....	40
6.4.3.	Guía de encuesta a Docentes	40
6.5.	Procesamiento de Datos	40
6.6.	Validación de Instrumentos	41
6.7.	Proceso de Análisis e Interpretación de datos.....	41
VII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
VIII.	CONCLUSIONES	90
IX.	RECOMENDACIONES.....	92
X.	BIBLIOGRAFÍA	94
XI.	ANEXOS	96

DEDICATORIA.

A Dios, que nos da la vida y las fuerzas para seguir adelante, la sabiduría y entendimiento para llegar a cumplir las metas que nos hemos fijado,

A nuestras familias, que con su apoyo incondicional nos brindaron las fuerzas necesarias para seguir con este proyecto, de igual manera a todos nuestros compañeros, acompañantes de este viaje iniciado hace cinco años, con los que hemos compartido momentos de alegría y de tristeza que nos han permitido madurar como personas y como equipo, siempre de la mano como hermanos solidarios y caminado unánimes a paso firme en una misma dirección.

A nuestros docentes: que nos han acompañado durante todo ese arduo proceso y que gracias a su abnegada dedicación y empeño en transmitir el pan del saber, nos han permitido llegar hasta este lugar.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro Señor y Creador que nos ha dado la fuerza y vitalidad para transitar en este arduo camino de nuestra preparación intelectual.

A nuestros seres amados más cercanos.

A nuestros padres: por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, muchos de nuestros logros se los debemos a ellos.

A nuestros hijos, quienes son el motor e inspiración para conquistar las metas propuestas y cumplir con los objetivos trazados, sin ellos no sería lo mismo.

A nuestros docentes: por darnos la luz del saber y guiarnos en el sendero del conocimiento para ser mejores profesionales al servicio de nuestro pueblo.

A nuestra Tutora: Msc. Martha del Socorro González Rubio, por su dedicación y cuidado en nuestros saberes del mundo y permitirnos ir más allá de nuestros conocimientos, quien nos ha ayudado a vivir el sueño de superarnos y cumplir con nuestras expectativas y de siempre ir por la actualización constante, exaltamos su labor y le agradecemos con creces por ayudarnos a lograr esta nueva meta.

Carta Aval

La Suscrita Tutora de Seminario de Graduación, hace constar que el Informe Final del trabajo de investigación titulado: “Fortalezas y Debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017”, elaborado por los Técnicos Superiores *Wendy Lucila Caldera Mendoza, Eliel Isaac Ramírez Baltodano y María Cristina Solari Lanuza*, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, se le incorporaron todas las observaciones realizadas por el Tribunal de Jurados durante el acto de Defensa.

Este Trabajo de Investigación fue presentado en el acto de Exposición y Defensa, el día 13 de diciembre del año 2017.

Se extiende la presente Carta Aval, a los once días del mes de enero del dos mil dieciocho, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

Msc. Martha González Rubio
Tutora

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo valorar el proceso de Acompañamiento Pedagógico brindado por la dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017.

Es una investigación con enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y de corte transversal. Para el estudio se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación, la población y muestra que participó en el estudio fue el personal administrativo representado por la subdirectora y nueve docentes de secundaria del turno vespertino, los cuales conforman el 50% de la planta docente.

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo el orden de los objetivos, dentro de las fortalezas del proceso de Acompañamiento Pedagógico se mencionan: los docentes se muestran abiertos a experimentar cambios que garanticen la calidad de la educación en esta institución educativa, en cuanto al Acompañamiento Pedagógico se refiere. Se han realizado círculos pedagógicos para diseñar o mejorar estrategias de aprendizaje o de evaluación, como parte de la mejora continua.

En el caso de las debilidades tenemos: ausencia del director, falta de un plan de Acompañamiento Pedagógico, ausencia de un cronograma de visitas de Acompañamiento Pedagógico, existe poca comunicación de parte de la dirección con los docentes con relación al Acompañamiento Pedagógico, el clima organizacional de acuerdo con lo expresado es regular.

Las recomendaciones sugeridas a la Dirección del Centro son: elaborar un plan de Acompañamiento Pedagógico, crear un cronograma donde se definan los tiempos de aplicación y visita del Acompañamiento Pedagógico, ejecutar de manera constante el Acompañamiento Pedagógico, una vez definido el plan y el cronograma a utilizar.

Además, se recomienda aplicar la propuesta de Acompañamiento Pedagógico que se le presenta a la Dirección del Centro para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, dicha propuesta deberá ser discutida en conjunto Dirección y Docentes, para de esa manera involucrar a cada uno de los miembros en el proceso.

Palabras claves del estudio:

- Acompañamiento Pedagógico.
- Función directiva.

I. INTRODUCCIÓN.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, en su labor de formación de profesionales que direccionen el presente y futuro de Nicaragua, implementa el desarrollo de la investigación en los diferentes ámbitos, estableciendo como requisito para optar al título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, la defensa de un estudio relacionado con diversos aspectos de la carrera. En este sentido se presenta el trabajo que lleva por título “Fortalezas y Debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017”.

El Acompañamiento Pedagógico, es una estrategia de formación en servicio, centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Currículo Educativo Nacional. Para tal fin, el Acompañamiento Pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico y colaborativo.

Con este trabajo, se valoraron las fortalezas y debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017.

El informe está organizado de la siguiente manera: Introducción, Objetivos, Marco Teórico, Preguntas Directrices, Operacionalización de Variables, Diseño Metodológico, Análisis e Interpretación de Resultados, Propuesta de Acompañamiento Pedagógico, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

1.1. Planteamiento del Problema.

Una de las Estrategia Educativa en el Plan Estratégico de Educación a nivel nacional, establece tres ejes estratégicos:

- ✓ Cobertura y Equidad.
- ✓ Calidad.
- ✓ Fortalecimiento Institucional.

Tomando como referencia estos tres ejes, se identifica la problemática que se vive en muchos centros de estudio, tanto privados como públicos.

En especial la situación referida al Acompañamiento Pedagógico en el Centro Público Solidaridad, ubicado en el Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, a dos kilómetros nort-oeste del centro de la ciudad, específicamente, del hospital primario Yolanda Mayorga, 2 km oeste. Donde se valorará el proceso de Acompañamiento Pedagógico, en aras de fortalecer el funcionamiento y la calidad de la enseñanza en dicha institución.

Desde su fundación, hace solo 4 años, el Centro Público Solidaridad, funcionó con una administración compartida por su vecino el Centro Educativo República de Alemania, factor que propicio dificultades en el cumplimiento en las diferentes funciones administrativas, en especial la de Acompañamiento Pedagógico, parte esencial en el control y evaluación del proceso educativo.

Por ser un centro semi rural hay poca visita de técnicos tanto de la sede departamental como de la delegación municipal del MINED, quienes son responsables de verificar la realización del ejercicio de Acompañamiento Pedagógico, el director del centro por tener bajo su responsabilidad otro centro de estudio, no tiene el tiempo suficiente para realizar con frecuencia el acompañamiento a los docentes durante el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.

Ante esta situación, no hay un control y seguimiento de las estrategias utilizadas por los maestros para alcanzar los niveles óptimos de calidad en la formación integral de los estudiantes, tomando en cuenta que el acompañamiento permite medir el avance en la implementación de nuevas estrategias pedagógicas que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje y que este sea el adecuado para cada estudiante.

De continuar así, es posible que el desempeño docente se vea interferido, caminando a paso lento hacia el avance de la calidad de la educación, esto provocará que los padres de familia de la comunidad educativa, busquen para sus hijos otros colegios que les brinde mejor educación, con programas y estrategias innovadoras y actualizadas que garantice la formación integral de los niños y jóvenes, de igual manera creará entre los docentes un ambiente de conformidad y tradicionalismo que no dará apertura a la búsqueda continua de preparación, de especialización e implementación de la tecnología en el desarrollo de los contenidos y mejora de metodología, estrategias y técnicas de enseñanza.

Ante todo lo antes descrito, nace la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017?

1.2. Justificación.

El Acompañamiento Pedagógico es un término que se ha acuñado últimamente para sustituir el concepto de Supervisión Educativa, por lo tanto, es la acción que abona al mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país, son los directores de las instituciones educativas los garantes de la educación nacional, mismos que deben de garantizar el buen desarrollo del ejercicio para lograr el cumplimiento de las competencias necesarias en los estudiantes.

La realización del presente estudio será de gran importancia porque a través de él, se darán las recomendaciones a la dirección y al personal docente, a fin de contribuir con la mejora de su desempeño en la toma de decisiones en función de orientar procedimientos; con el fin de fortalecer las estrategias utilizadas en el desarrollo de los contenidos en las diferentes disciplinas que imparten los educadores.

Se realizará una propuesta de Acompañamiento Pedagógico, que aporte a las autoridades del centro escolar en función de esta actividad, luego de su respectiva validación y aprobación, para su posterior ejecución. Este estudio beneficiará de manera directa al director y subdirectora del centro y de manera indirecta al personal docente y estudiantes, pues les permitirá desarrollar actitudes más positivas y de satisfacción con su labor ejercida como educandos y educadores.

1.3. Antecedentes.

Para fundamentar el estudio sobre el Acompañamiento Pedagógico, se investigó acerca del trabajo realizado a nivel nacional e internacional sobre esta temática encontrando los siguientes:

Un estudio colombiano titulado “Estrategia de Acompañamiento a Docentes Noveles”, el que fue realizado por la Universidad de La Sabana, en el año 2011, el cual tuvo como objetivo principal: diseñar y llevar a cabo un proceso de acompañamiento a los docentes que recién ingresan al sector educativo oficial – docente noveles- en las instituciones educativas y la formulación del plan de formación correspondiente.

Estudio que arrojó como principal conclusión: la ejecución posterior del acompañamiento que orienta estrategias de enseñanza aprendizajes a los docentes noveles.

Asimismo, un estudio peruano titulado: “Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones”, realizado por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, en Julio del 2008, el que presenta como objetivo ser una guía para el acompañamiento pedagógico en las regiones, dirigida a los monitores pedagógicos a fin de orientar su labor de asesoramiento a las escuelas.

Dicho estudio presenta como resultado principal: lograr el fortalecimiento de los docentes como líderes del cambio y la innovación, con capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos de innovación en desarrollo de capacidades comunicativas.

De igual manera otro estudio peruano nombrado “Protocolo del acompañante pedagógico, del docente coordinador/acompañante y del formador”, realizado por El Programa de Educación “logros de aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular – PELA 2013- 2016”, del Ministerio de Educación Peruano, el que presenta como objetivo: dar los lineamientos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico de modo que esté articulado a las demandas socioeducativas de cada región.

Obteniendo los siguientes resultados:

Contribuir al logro de los aprendizajes de los estudiantes y al fortalecimiento de la gestión y la estandarización de los procesos del Acompañamiento Pedagógico para asegurar la implementación y eficacia del mismo

Con respecto a los estudios nacionales se logró encontrar los siguientes estudios relacionados al tema de investigación:

En el Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, se encuentran diferentes estudios relacionados con el

Acompañamiento Pedagógico o Supervisión Docente, entre los cuales se destacan, un estudio titulado “Incidencias del Acompañamiento Pedagógico en la Escuela Pública Miguel López Ocón del municipio de Tipitapa, en el Segundo Semestre del año 2009”, realizado por Delgadillo Ruth y López Mireysa, el cual presentaba como objetivo determinar la incidencia del Acompañamiento Pedagógico.

Teniendo como principal conclusión la siguiente: el 58 % de los docentes son supervisados, y afirman que este Acompañamiento ha tenido resultados positivos ya que han ayudado a los docentes a tener un mejor desempeño en sus labores.

Otros estudios encontrados en el CEDOC titulados:

“Tipos de Acompañamiento Pedagógico aplicados en el Centro Educativo Diriangén del distrito VI del Departamento de Managua, en el segundo Semestre del 2007” realizado por Cabrera, María Ester y Prado, Mercedes Amelia. Dicho estudio tuvo por objetivo valorar los tipos de Acompañamiento Pedagógico aplicados en el centro.

Resultando como principal conclusión: los tipos de Acompañamientos que realiza el director son de fiscalización y no ayudan al mejoramiento del desempeño del docente.

Además, otro estudio encontrado en el CEDOC es: “Fortalezas y debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la dirección del Instituto Público Nocturno el Pueblo, Municipio de San Marcos, Departamento de Carazo, durante el II Semestre del año 2016”, realizado por: Ramírez Eliel y Molina María. Estudio que tuvo como objetivo: Valorar las fortalezas y debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizados por la dirección del Instituto.

Teniendo como principal resultado: que el proceso de Acompañamiento Pedagógico se cumple sólo en el proceso de planificación administrativa, ya que

este no se ejecuta al 100% debido a las actividades que se le presentan al director.

En el Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, no se ha realizado ningún tipo de investigación relacionada con el tema en cuestión, pese a la anuencia del consejo directivo para que se realicen estudios que conlleven sugerencias para el buen desarrollo de la actividad educativa, es por ello que se nos brindó la oportunidad de realizar esta investigación para plantear propuestas que abonen al desarrollo óptimo y al mejor desempeño de cada uno de los actores educativos.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General:

- Valorar las fortalezas y debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017.

2.2. Objetivos Específicos:

- Describir el proceso del Acompañamiento Pedagógico implementado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017.
- Analizar el comportamiento de la función directiva ejecutada por el director del Centro Escolar Solidaridad con relación al Acompañamiento Pedagógico.
- Identificar las fortalezas del proceso de Acompañamiento Pedagógico brindado a los docentes de secundaria que ha implementado la dirección del centro.
- Determinar las debilidades del proceso de Acompañamiento Pedagógico a los docentes de secundaria del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017.
- Diseñar propuesta de Acompañamiento Pedagógico a la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua.

III. MARCO TEÓRICO.

Teniendo como objetivo la justificación y sustentación teórica de esta investigación se presenta la base científica de la misma, en lo relacionado al Acompañamiento Pedagógico, antes llamado Supervisión Educativa, a través de la cual se orientan los diferentes tipos y principios del mismo.

3.1. Funciones Administrativas.

La Administración es una de las actividades del conocimiento humano más importante, muy compleja y con múltiples desafíos esta se aplica fundamentalmente a las organizaciones, las cuales la necesitan para garantizar su existencia, el alcance de sus objetivos y su sostenibilidad continua.

“La Administración para su comprensión y aplicación, ofrece al administrador cuatro funciones, las cuales encierran todas las acciones gerenciales y se denominan: **Planificación, Organización, Dirección y Control**” (Narváez, Alba, 2010).

3.1.1. Concepto de Funciones Administrativas.

(B. Sander, 2017) define la administración: como un proceso mediador entre las personas y los grupos diversos del sistema educativo, entre el sistema educativo y otras organizaciones, y entre el sistema educativo y la sociedad.

De acuerdo con (Narváez Alba, 2010), las funciones de la administración se pueden definir de la siguiente manera:

- **Planificación:** consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr las metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

- **Organización:** es la responsabilidad de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende, la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

- **Dirección:** es la responsabilidad de motivar a los subordinados, dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación e impulsar el liderazgo.

- **Control:** se utiliza para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el administrador debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

3.2. Funciones directivas.

La función directiva es muy compleja y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas gerenciales, experiencia, liderazgo, conducta apropiada y flexibilidad. Por lo tanto, un centro escolar sólo será eficiente en la medida que lo sea su director.

Como líder de todos los ámbitos escolares, el director debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados, esto, principalmente, contribuirá a su desempeño eficiente, lo que se reflejara en las características siguientes:

- Logro de la excelencia en el ámbito Directivo.
- Logro de la excelencia en el ámbito Académico o Pedagógico.
- Logro de la excelencia en el ámbito Administrativo y de gestiones planificadas.
- Logro de la excelencia en el ámbito comunitario.

- Excelencia en la comunicación entre todos los elementos de la organización escolar.
- Logro del bienestar de los actores educativos.
- Mejora continua de la infraestructura escolar.

Por otro, lado también debe de:

- Organizar su tiempo de trabajo diario.
- Delega responsabilidades.
- Toma decisiones.
- Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad Educativa.
- Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.
- Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.
- Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual.
- Genera la participación de padres y madres de familia.
- Da seguimiento a los indicadores educativos.
- Organiza la matrícula escolar.
- Organiza la clausura del año escolar.
- Rinde cuentas.

3.2.1. Concepto de dirección.

De acuerdo a (Marconi Jorge, 2012), la dirección es: “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”.

3.3. Modelos de Dirección.

La institución educativa, como cualquier otra organización debe fijar plenamente su filosofía de acción, como marco de referencia de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos. Un modelo es una directriz, una guía, un ejemplo, que va a permitir al director dirigirse hacia el cumplimiento de metas propuestas.

3.3.1. Modelo Educativo Centralizado.

Este modelo administrativo, se parece a un centro de datos en el que todas las tareas de administración las realiza un único administrador. Este modelo es habitual en pequeñas o medianas instituciones, este puede tener características que causen algunos efectos como:

- Falta de responsabilidad de los actores educativos.
- Falta de creatividad e iniciativa.
- Mínima participación de los sectores educativos.
- Burocracia central decisiva y omnipresente.
- Falta de gestión: No resolución de problemas.
- Pasividad.

3.3.2. Modelo Educativo Descentralizado

Se entiende por descentralización, al proceso de confiar poder de decisión a órganos diferentes de los del poder central, que no están sometidos al deber de la obediencia jerárquica y que cuentan con autoridades elegidas democráticamente, este proceso tiene unas fases previas de la descentralización, que paulatinamente se transforma en la política de descentralización (transferir autoridad y poder de decisión exige capacidad para recibirlas y administrarlas. De ahí la necesidad de contar con un personal, políticas y técnicamente preparado).

En el proceso de descentralización, se trata de transferir competencias ubicadas en el centro de poder y decisión hacia la base de donde se realizan el proceso de enseñanza-aprendizaje (Narváz Alba, 2010).

3.4. Funciones de la dirección escolar.

Es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, cuya persona que la ejerza será la responsable del éxito o fracaso de la gestión de la administración; es decir, el director es la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio encargado de la Educación Pública.

Por lo anterior, se concluye que la función directiva es muy compleja, y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas gerenciales, experiencia, liderazgo, conducta apropiada y flexibilidad. Por lo tanto, un centro escolar sólo será eficiente en la medida que lo sea su director.

3.4.1. Delegación de Funciones.

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas.

Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión.

La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar, a su vez permite a maestros, alumnos, padres y madres a colaborar, dinamizando y

garantizando el buen funcionamiento institucional y facilitando la contingencia de forma participativa.

- Equipo Pedagógico: es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- Equipo de Gestión: como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicias condiciones materiales para el aprendizaje.
- Equipo de Evaluación: asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

En la medida que el director delega responsabilidades, se genera mayor confianza en los miembros de la comunidad educativa (Salvador, 2008).

3.4.2. Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la escuela, se implementa a través de tres formas de intervención: visita en aula, micro talleres a cargo de los acompañantes pedagógicos y de los docentes coordinadores en su rol de acompañantes y talleres de actualización docente liderados por el formador quien brinda soporte pedagógico. Además, brinda asesoría y monitoreo a los acompañantes pedagógicos en la implementación de la estrategia a través de visitas de campo y reuniones de trabajo (Lima, 2014).

3.5. Acompañamiento Pedagógico.

Una definición más reciente entiende el acompañamiento docente "como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo" (Batle, 2010).

3.5.1. Conceptos de Acompañamiento Pedagógico.

Existen un sin número de conceptos relacionados al Acompañamiento Pedagógico, a continuación, se presentarán algunos de ellos.

Según Luis Arturo Lemus, el Acompañamiento Pedagógico significa coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de estos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. (Lemus, uag.edu, 2008).

Anne Hick expresa que el Acompañamiento Pedagógico "debe de entenderse como orientación profesional y asistencia dada a personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias" (Caldera, 2016).

El acompañamiento pedagógico se convierte en una de las partes fundamentales del proceso de enseñanza aprendizaje, que va a permitir tanto al docente como al director del centro educativo, realizar un análisis de la metodología que está utilizando para enseñar, y debe de llevar a la reflexión, y a replantearse las preguntas ¿Cómo está la calidad de la educación en la institución en la que laboro?, ¿estoy formando verdaderamente hombres y mujeres con todas las competencias que les permitan ser útiles a la sociedad y a sus familias?

3.5.2. Principios Básicos del Acompañamiento Pedagógico.

Según (Roman Brito & Dousdebes, 2014) los principios fundamentales que guían el acompañamiento son:

- **Humanista:** porque el centro de atención del acompañamiento pedagógico es el desarrollo de las capacidades y actitudes del docente acompañado, orientadas al mejoramiento de su desempeño.
- **Integrador:** porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado, contextualizado al entorno institucional.
- **Valorativo:** porque destaca los aspectos positivos del docente acompañado y motiva su crecimiento personal y profesional.

3.5.3. Características del Acompañamiento Pedagógico.

Con relación a las características de la Supervisión Educativa (Barr Burton, 1965) citado por Briceño Caldera en el dossier de la asignatura de supervisión y asesoría pedagógica, considera que la supervisión se caracteriza por tener un basamento filosófico, ser cooperativa, creadora, científica y efectiva.

- **Filosófica:**

La supervisión escolar tiene características filosóficas porque ella estudia y conoce el grupo social, donde tiene lugar el hecho educativo, trata de comprender las necesidades, aspiraciones e ideales y procura que la educación cumpla los fines que se propone la comunidad local y nacional.

Por esto el Acompañamiento Pedagógico busca nuevas verdades y valores y se ubica dentro de los cambios que experimenta la sociedad. La educación no es una

actividad cualquiera, sino una actividad funcional, esto es, encaminada hacia un fin, realizada con intención. La supervisión escolar debe ayudar a la consecución de este fin; se plantea entonces la cuestión filosófica de la educación, que debe incluir necesariamente a la supervisión, tanto desde el punto de vista de su significación, como de la realización concreta de sus planes y programas.

➤ **Cooperativa:**

Se considera que la supervisión es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que integran el campo de la supervisión deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

➤ **Creadora:**

El Acompañamiento Pedagógico es creador porque estimula la libre participación del docente, busca en estos el desarrollo de su talento, capacidad, condiciones e iniciativas que pueden ser útiles a la acción supervisora.

➤ **Científica:**

Es científica porque ella aplica el método científico en el proceso de enseñanza - aprendizaje. La organización de la escuela, el desarrollo del trabajo escolar, la evaluación de los programas, entre otros, se llevará a cabo de acuerdo con las técnicas y procedimientos y principios de la Pedagogía Científica.

También propiciará la experimentación de nuevas técnicas de enseñanza, imprimiéndose a la escuela el sentido de un verdadero laboratorio experimental.

➤ **Efectiva:**

La supervisión es efectiva debido a que ella responde a las necesidades reales de la enseñanza cuyos problemas deberá resolver con eficacia y eficiencia del sistema educativo.

Otras características propias del Acompañamiento Pedagógico son:

- **Es permanente e integral:** significa que atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo en todos los niveles y modalidades del sistema.
- **Es sistemática:** en su administración
- **Es flexible:** en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias o a su adaptación a la realidad local.
- **Es motivadora:** de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la supervisión.
- **Es proyectiva:** a través de una evaluación que ayude a crear nuevas y mejores formas de aprendizaje y enseñanza (Briceño, 2016).

3.5.4. Etapas del proceso de Acompañamiento.

La planificación es un acto que realizamos a cada instante de nuestra vida y en el proceso de Acompañamiento Pedagógico no puede ser la excepción, ya que esto equivale a prepararse adecuadamente para actuar entre determinadas situaciones. Por tanto, al realizarla no sólo se determina con precisión la forma, sino que también los medios necesarios para lograr el alcance de los objetivos propuestos.

➤ **Etapas de planificación.**

La acción planificadora trata de prever para lograr responder de la manera precisa, estar preparados para las situaciones que se pudiesen presentar y dar la solución adecuada a la misma.

La planificación no es algo desordenado, requiere de un proceso para lograr su efectividad, esta plantea algunos procedimientos que permiten la eficiencia de la misma, entre los cuales se destacan:

- Detección y análisis de necesidades: esta lleva a conocer la realidad de cada centro educativo para así establecer las necesidades sociales, psicológicas y pedagógicas del mismo.
- Definición de metas y objetivos: estos deben basarse en la realidad y la participación de los actores, y de esa manera beneficiar el proceso de acompañamiento.
- Previsión de recursos y medios: debe tenerse en cuenta durante la planificación, con qué recursos se cuentan para desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Temporización: esta consiste en establecer los tiempos idóneos para la realización de diferentes tareas, estas pueden ser a largo, mediano y corto plazo.
- Atribución de responsabilidades: consiste en seleccionar a las personas más adecuadas para el desarrollo de las actividades, estas personas deben tener preparación, capacidad, disponibilidad y disposición.
- Definición del método de trabajo: consiste en establecer como se habrán de desarrollar las diferentes acciones.

- Características de los instrumentos de planificación: estos deben de estar contextualizados a la realidad de cada institución, deben de ser documentos exactos, pormenorizados y realistas de las situaciones particulares.

- **Etapas de Ejecución**

La supervisión no es un proceso imaginativo, debe de llevarse a la práctica. Por ello el segundo momento del Acompañamiento Pedagógico, es la ejecución. Es decir, realizar el trabajo diseñado con anterioridad.

Es en este momento, donde se realiza la coordinación y los ajustes, en vista que la realidad va dictando las pautas y se van conociendo a profundidad las situaciones específicas. La ejecución permite que cada persona realice su tarea y vaya desarrollando sus acciones con eficacia y responsabilidad para cumplir con los plazos previstos.

- **Etapas de Evaluación**

En esta etapa se determina la proporción en que las metas han sido alcanzadas. El interés de la evaluación se centra en ayudar a maestros y alumnos a desarrollar la actitud de autoevaluación.

Debe de utilizar la información recibida para tomar medidas oportunas e introducir las correcciones que en cada caso particular ameriten, con el fin de iniciar de nuevo, o si es preciso dar seguimiento.

Es indispensable realizar la evaluación sin olvidar que funciona mejor cuando ayuda a los maestros a identificar las áreas en las que tienen necesidad de crecimiento.

➤ **Etapa de Retroalimentación**

Una vez realizada la evaluación, es necesario realizar el proceso de retroalimentación. Es decir, tomar las decisiones necesarias para mejorar el proceso de acompañamiento pedagógico. Esta etapa se realiza escuchando y analizando la opinión de todos los actores del proceso.

➤ **Etapa de seguimiento, monitoreo y asesoría**

Esta etapa procura hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia, el acompañante pedagógico debe convertirse en un observador y facilitador de la ejecución de los planes de acción que se planifiquen como resultado de la retroalimentación realizada de forma conjunta, tratando de evitar que estos se conviertan en una rutina, en documentos densos y complejos, con reflexiones utópicas que no se ajusten a la realidad en la cual se están desarrollando. (Aguilar Santos, 2005).

3.6. Estilos del Acompañamiento Pedagógico.

Sostiene Luis Arturo Lemus que hay entre otras clasificaciones una que incluye varias clases, las cuales confirma (Néreci, 2005) en la evolución del concepto de Acompañamiento Pedagógico, entre las cuales se destacan:

3.6.1. Autocrática

El método fiscalizador de las actividades de la enseñanza prevaleció durante mucho tiempo como una actividad de riguroso cuidado en la labor del educador, ejercida por el inspector. Esta función coercitiva tenía como objetivo castigar las deficiencias de los educadores, sin ofrecerles ningún tipo de orientación. (Nerici, 2005).

En realidad, fue producto de una época que respondió a la concepción general que se tenía de educación.

Entre las principales características podemos mencionar las siguientes:

- Ausencia total de planificación.
- Aplicación de las decisiones en forma vertical e inflexible.
- Manejo absoluto de la marcha administrativa y docente por parte de los inspectores.
- Los educadores no participaban en las decisiones. Se ignoraba la creatividad y originalidad del educador.

3.6.2. Liberal

Se sitúa en un período intermedio entre el acompañamiento autocrático y el democrático. Este tipo hizo variar el nivel profesional de las personas que deberían desempeñar la tarea del acompañante, designando a maestros graduados con experiencia o sin ella. Aparecen las primeras organizaciones gremiales, y los maestros comienzan a resentirse del acompañamiento autocrático con elementos para su defensa (Sánchez & Cañas, 1993).

La educación en esta época evoluciona hacia una concepción más liberal, donde el acompañante no busca exclusivamente la falta para castigar o reprimir, sino que desarrollaba su labor en forma menos imperativa.

El acompañamiento liberal sigue conservando la tendencia a la autosuficiencia y la convicción de que todas las decisiones deben venir desde arriba. Entre las características del acompañamiento liberal puede mencionarse:

- El comienzo de una incipiente planificación.
- El inicio de la profesionalización del acompañamiento al nombrarse para este cargo a maestros graduados.

- Un incipiente esfuerzo por separar las funciones administrativas del acompañamiento docente.
- Aparición de la división del acompañamiento especializado y general.
- El educador comenzó a ser visto como una parte importante del proceso educativo.

3.6.3. Democrática

Es un tipo de acompañamiento creador, que estimula y orienta a los educadores en forma democrática, a fin de que se desarrollen profesionalmente y estén cada vez más capacitados para mejorar el proceso de enseñanza.

Su tesis fundamental parte del hecho de que en la medida que el educador mejora profesionalmente, enriquece el proceso enseñanza. Por tanto, la supervisión democrática debe promover actividades de perfeccionamiento profesional y crear un ambiente de estudio y estímulo que incite no sólo a los docentes, sino también al supervisor a Superarse constantemente. (Sánchez & Cañas, 1993).

Las principales características del acompañamiento democrático son:

- Toma decisiones con base en una planificación estructurada en la experimentación y la investigación.
- Aplica el método científico y el pensamiento racional.
- Utiliza las normas propias de las relaciones humanas, del trabajo cooperativo y de dinámica de grupos, donde las destrezas y habilidades de los participantes son tenidas en cuenta.
- Estimula el mejoramiento profesional y la creación de un ambiente de estudio.
- Estimula la iniciativa y la creatividad.

3.7. Métodos y Técnicas del Acompañamiento Pedagógico.

Dentro de los métodos utilizados en el Acompañamiento Pedagógico encontramos:

➤ **Método Científico:**

Es un método que consiste en observar la labor del docente en el desempeño de sus funciones y luego orientarle de forma individual las fortalezas y debilidades, de manera que refuerce y mejore. Busca la perfección del proceso.

➤ **Método Cíclico:**

Definitivamente es un método preventivo a los maestros con el ánimo de evitar que se cometan errores en el proceso docente educativo, en la búsqueda de la perfección, este método se apoya en la observación, conversaciones informales y reuniones.

➤ **Método de Ósmosis:**

Es cuando se cuenta con un grupo de docentes dispuestos a colaborar en donde se aprovecha el potencial y permite promover experiencias pedagógicas con el apoyo de dicho personal, con la intención de que los docentes más apáticos al acompañamiento se animen a participar en estas experiencias innovadoras.

➤ **Método de Ayuda Mutua:**

Se vincula con el método de ósmosis en el sentido que tiene que haber colaboración entre acompañante y docente para el perfeccionamiento del proceso enseñanza aprendizaje la diferencia se presenta es que es el docente quien debe solicitar el acompañamiento para auxilio de algunos problemas que está enfrentando.

➤ **Método de Facetas Múltiples:**

Requiere como principal interés mucha preparación y experiencia de parte de quien acompaña, debido a que se deben de seleccionar las estrategias más apropiadas para el acompañamiento de un personal con diferentes formas de trabajo.

➤ **Método de Micro enseñanza:**

Es uno de los recursos más útiles cuando se tiene como propósito el perfeccionamiento didáctico del proceso enseñanza-docente.

La información ofrecida por el acompañante debe ir acompañada de la demostración como primera fase y la segunda fase es cuando el docente se ha preparado adecuadamente, aplica la técnica estudiada frente al acompañante y permite la autocrítica del docente y luego del acompañante, se pueden utilizar técnicas y medios audiovisuales. (Lizano, 2010).

3.8. Técnicas de Acompañamiento Pedagógico.

En cuanto a las técnicas de acompañamiento pedagógico encontramos las que a continuación se detallan:

3.8.1. Técnicas directas

Permiten recoger la información de modo sistemático, a la vez que posibilitan mantener un contacto directo con los docentes de aula. esta técnica se emplea para las acciones de asesoramiento, orientación y perfeccionamiento docente, las cuales son: observación, entrevista, visitas, demostraciones, reuniones de docentes, trabajos grupales, entrevistas, exposiciones, diálogos, círculos de estudios, cursos, foros, seminarios, talleres, conferencias.

3.8.2. Técnicas indirectas

Permite obtener información útil mediante vías distintas al contacto personal e intencionado entre el supervisor y los supervisados.

3.8.3. Análisis de documentos

Cosiste en la recolección y estudio de documentos elaborados y manejados por el docente, los cuales son: Registros documentos donde son anotados las evaluaciones de los educandos. (Téllez, 2014).

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cómo se describe el proceso del Acompañamiento Pedagógico implementado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017?
- ¿Cuál es el comportamiento de la función directiva ejecutada por el director del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017, con relación al Acompañamiento Pedagógico?
- ¿Qué fortalezas se identifican en el proceso de Acompañamiento Pedagógico brindado a los docentes del turno vespertino que ha implementado dirección del Centro Escolar?
- ¿Qué debilidades se observan en el proceso de Acompañamiento Pedagógico a los docentes de secundaria del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, en el II semestre del año 2017?
- ¿Cuál es la importancia de un plan de Acompañamiento Pedagógico a la dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable	Definición	Sub variable	Indicadores	Fuente	Técnicas e Instrumento
Acompañamiento pedagógico	Acompañamiento Pedagógico significa coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de estos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa e	1. Características del proceso de Acompañamiento Pedagógico	Identificación de las características del Acompañamiento Pedagógico. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Filosófica. ➤ Cooperativa. ➤ Creadora. ➤ Científica. ➤ Efectiva. 	Director. Sub director Docentes	Entrevista Encuesta Guía de entrevista a Director y Subdirector. Guía de encuesta a docentes.

	<p>inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. (Lemus, uag.edu, 2008).</p>				
		<p>2. Estilos de Acompañamiento Pedagógico</p>	<p>Identificación de los estilos de Acompañamiento Pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autocrático. ➤ Liberal. ➤ Democrático. 	<p>Director. Subdirector Docentes</p>	<p>Entrevista Encuesta Guía de entrevista a Director y Subdirector. Guía de encuesta a docentes.</p>

		3. Técnicas del Acompañamiento Pedagógico.	<p>Técnicas directas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación del desempeño docente. ➤ Demostraciones. ➤ Trabajos elaborados en equipo <p>Técnicas indirectas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de expedientes de los docentes. ➤ Revisión del plan didáctico. ➤ Revisión de recursos y medios didácticos. ➤ Estudio de la relación estudiante 	<p>Director. Subdirector Docentes</p>	<p>Entrevista Encuesta Revisión documental Guía de entrevista a Director y Subdirector. Guía de encuesta a docentes. Guía de revisión documental</p>
--	--	--	--	---	--

			docente.		
		4. Planificación y organización del Acompañamiento Pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración del plan de Acompañamiento Pedagógico. ➤ Cronograma de visitas de Acompañamiento Pedagógico. 	Director. Subdirector Docentes	Entrevista Encuesta Revisión documental Guía de entrevista a Director y Subdirector. Guía de encuesta a docentes. Entrevista a Director y Subdirector Guía de revisión documental

		5. Funciones del Acompañamiento Pedagógico	<p>Identifica las funciones del Acompañamiento Pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitadora. ➤ Planificadora. ➤ Investigadora. ➤ Orientadora. 	<p>Director. Subdirector Docentes</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de entrevista a Director y Subdirector.</p> <p>Guía de encuesta a docentes.</p>
Función directiva	Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía,	1. Modelo de Dirección	<p>Determinar el modelo de dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Centralizado. ➤ Descentralizado. 	<p>Director. Subdirector Docentes</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de entrevista a</p>

	<p>motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa (Marconi Jorge, 2012),</p>				<p>Director y Subdirector.</p> <p>Guía de encuesta a docentes.</p>
		<p>2. Función de la dirección escolar</p>	<p>Funciones que desarrolla la dirección escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Delegación de funciones. ➤ Toma de decisiones. ➤ Organiza y dirige. ➤ Propicia un clima institucional favorable. ➤ Mediador. ➤ Resuelve conflictos que se presentan 	<p>Director.</p> <p>Subdirector</p> <p>Docentes</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Revisión documental</p> <p>Guía de entrevista a Director y Subdirector.</p> <p>Guía de</p>

			en la institución. ➤ Comunicador.		encuesta a docentes. Guía de revisión documental
--	--	--	--------------------------------------	--	---

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

Según (Ortez E. , 1999), el diseño metodológico es el conjunto de especificaciones técnicas, conforme a las cuales se va a realizar la investigación.

(Hernández, 2010) expresa que "Diseño, es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" En este apartado se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, el enfoque, tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para recoger la información, plan de análisis y procesamiento de la información.

6.1. Enfoque de la Investigación.

De acuerdo con Eladio Zacarías Ortez, la investigación cuantitativa se interesa por la mediciones del fenómeno o proceso (Ortez E. Z., 2009), la investigación presentada se abordada desde un enfoque cuantitativo, debido a que se utilizó la recolección de datos como un proceso secuencial, analizando la realidad objetiva, para dar respuesta a las preguntas directrices en relación a las fortalezas y debilidades del proceso de Acompañamiento Pedagógico que brinda la dirección a los docentes del turno vespertino del colegio público Solidaridad en el municipio de Tipitapa, departamento de Managua. Es cuantitativa porque la recolección de datos se fundamenta en la medición y el análisis de procedimientos estadísticos (Hernández, 2010).

6.2. Tipo de Investigación.

6.2.1. Según Alcance

La investigación es descriptiva, porque la metodología a aplicar deduce la incidencia del Acompañamiento Pedagógico por parte del equipo de dirección en el desempeño del docente, se ha aplicado describiendo las dimensiones, las características, los factores y los procedimientos (Ortez E. Z., 2009), en este

caso se describe el objeto a estudiar. Teniendo como objetivo conocer las principales fortalezas y debilidades del proceso de Acompañamiento Pedagógico.

6.2.2. Según el Tiempo

Se considera de corte transversal porque el estudio se realizó en un momento dado (Roberto, Carlos, & Pilar, 2010) y en un período de tiempo determinado comprendido entre el 05 de Agosto al 25 de Noviembre del año 2017.

6.2.3. Población y Muestra.

“La población es una colección de unidades de estudio acerca de la cual se desea hacer alguna inferencia, en ese sentido se habla de población objetivo. Por muestra entendemos una reunión de unidades de estudio que forman parte representativa de la población o universo, lo que significa que la diferencia entre población y la muestra extraída de ella, solo debe estar en el universo de unidades (tamaño) de estudio que la integran”. (Zacarías, 2009).

Según (Roberto, Carlos, & Pilar, 2010) expresan que una vez que se ha definido cuál será el enfoque y el tipo de estudio se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados y seleccionar la muestra que es un subgrupo de la población, sobre el cual se recolectarán datos.

La población docente de la Escuela es de 18 maestros y como referencia estadística se utilizó el muestreo simple escogiendo a los 9 docentes representando el 50% y el equipo directivo conformado por 2 personas, representando está el 100% de la muestra correspondiente al órgano direccional. En ambos casos, los docentes y la dirección son una muestra real.

POBLACIÓN Y MUESTRA.
Colegio Público Solidaridad.
Tabla. 1

Descripción	Población.	Muestra.	%
Dirección.	2	2	100%
Docentes	18	9	50%

Fuente (Investigadores)

6.3. Métodos Teóricos y Empíricos.

Un método es un conjunto de operaciones ordenadas para lograr un resultado, en el presente estudio se utilizaron los métodos de recolección como la entrevista al Director, encuesta a los Docentes y una guía de observación del proceso para el proceso de enseñanza aprendizaje, para conocer de los actores del estudio las situaciones que se presentan en el proceso de Acompañamiento Pedagógico.

6.3.1. Los métodos teóricos

Consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales o ideales, que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

➤ Análisis

Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.

➤ **Síntesis**

El acto de reducir la elaboración de un tópico a sus elementos más sustanciales es especialmente importante para llevar a cabo cualquier tipo de estudio. Así, el empleo de resúmenes es de gran utilidad para afrontar toda educación formal.

➤ **Deducción**

Una deducción es una conclusión o inferencia a la cual se llega gracias a la puesta en práctica de un método de razonamiento el cual partirá de conceptos generales o principios universales para llegar a las conclusiones particulares que mencionaba más arriba.

➤ **Inducción**

Es el método de razonamiento no deductivo que consiste en la obtención de conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. Por ejemplo, si uno observa repetidamente objetos o acontecimientos que más o menos presentan la misma índole se establecerá una conclusión para todos los mismos. (definición ABC, 2007).

6.3.2. Métodos Empíricos

Del lat. empiricus, y este del gr. ἐμπειρικός) Que se rige por la experiencia. (Zarazúa, 2013). Entre ellos se encuentran: la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental.

➤ **Entrevista**

Es una conversación que generalmente mantienen dos personas o más, es la que deberá responder a los requerimientos de información de la otra, la cual fue aplicada al director.

➤ **Encuesta**

Conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones corrientes y porque no también para medir la temperatura de la gente acerca de algún hecho específico que se sucede en una comunidad determinada y que despierta especial atención entre la opinión pública y que capaz requiere de la realización de una encuesta para conocer más a fondo cuál es la sensación de la gente y así proceder este instrumento fue aplicado a los docentes. (definición ABC, 2007).

➤ **Observación**

Es una práctica típicamente humana y por ende se trata de una palabra que usamos de manera extendida las personas para referirnos a la misma, que consiste en la acción de observar algo, mirarlo con detenimiento, examinarlo exhaustivamente. (definición ABC, 2007)

➤ **Revisión documental**

Según Sequeira, V. (2014, pág. 126) la revisión documental “es la revisión de contenido, método mediante el cual el investigador estudia un texto escrito (libros, testimonio, sentencias, expedientes clínicos, judiciales, contratos, películas, pinturas, etc.), o cualquier documento elaborado por sujetos de investigación en el cual se expresan ideas o estilo de vida, costumbres, creencias, aplicación de leyes, etc.”

“Una característica propia de este método es que el documento en sí carece de vinculación directa con el autor, se puede estudiar al margen del proceso de que le dio origen o estableciendo el nexo con su fuente”.

Según Serrano, G. (1994) citado por Sequeira, V. (2014) Los documentos personales, es todo aquel que sea auto revelador y produzca información, intencionada o no, que contemple la escritura, dinámica y el funcionamiento de la vida mental del autor, en ellos incluye las autobiografías, diarios.

Los documentos oficiales: incluyen registros, horarios, actas de reunión, programaciones, planificaciones, y notas de lecciones, registros personales de alumnos, manuales escolares, periódicos y revistas, grabaciones escolares, archivos, estadísticas tableros de anuncios, cartas oficiales, libros de ejercicios, exámenes, fichas de trabajos, fotografías (Woods, 1987).

6.4. Instrumentos.

6.4.1. Guía de Entrevista

La aplicación de la guía de entrevista al director tiene como finalidad verificar la efectividad y cumplimiento del proceso de Acompañamiento Pedagógico en el Centro Escolar Solidaridad.

6.4.2. Guía de Observación

La Guía de Observación, tiene como finalidad valorar el proceso de Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el desempeño docente.

6.4.3. Guía de encuesta a Docentes

La encuesta a docentes tiene la finalidad de valorar la incidencia del proceso de Acompañamiento Pedagógico de parte del personal de dirección en el Centro Escolar Solidaridad.

6.5. Procesamiento de Datos

Es el proceso mediante el cual se tabulan y presentan en forma conjunta la información obtenida. Este procesamiento de datos se puede realizar en forma manual o en forma electrónica de acuerdo a (Ortez E. Z., 2009). Para este

proceso se utilizó el medio electrónico del software Excel donde se ingresaron los datos, los que una vez obtenidos se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

6.6. Validación de Instrumentos

La validación fue realizada por un equipo de especialistas, docentes de Lengua y Literatura, egresados de la UNAN-Managua.

6.7. Proceso de Análisis e Interpretación de datos

Se aplicaron diferentes técnicas para la recolección de datos, tales como Guía de Entrevista, Guía de Encuesta a Docentes y Guía de revisión documental, las cuales se procesaron a través de tabla de tabulación del software Excel, donde se realizaron los gráficos plasmados en este estudio.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se describen los resultados de los instrumentos aplicados a la sub directora del centro de estudio solidaridad y a los docentes que atienden la modalidad de secundaria regular, en el turno vespertino. Cabe destacar que las preguntas contenidas en las encuestas y entrevista estaban relacionadas con el acompañamiento pedagógico que se desarrolla en dicho centro, y las respuestas de las mismas fueron brindadas por los autores, y son reflejadas sin ningún tipo de alteración.

Es meritorio resaltar, que por razones ajenas a nuestra voluntad, durante la realización de este estudio no se pudo contar con la participación del Director del Centro Escolar Solidaridad, por encontrarse de vacaciones.

7.1. Descripción del proceso de acompañamiento pedagógico

➤ Planificación

El Acompañamiento Pedagógico es un componente importante dentro de la administración y gestión de la educación. A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos de investigación aplicados en el Centro Escolar Solidaridad.

Con respecto al proceso de Acompañamiento Pedagógico la subdirectora del Centro Escolar, expresa que sí se planifica, en el caso de los docentes, 37% expresó que si existe un plan de acompañamiento, 50% dijo que no hay existencia del mismo y un 13% no respondió. En cambio, a través de la aplicación de la guía de revisión documental se constató que no hay evidencia de documentación relacionada con la planificación del Acompañamiento Pedagógico.

La planificación del Acompañamiento Pedagógico, contribuye a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje, fortaleciéndolo y logrando un aprendizaje significativo en los estudiantes, llama mucho la atención el hecho de que la gran mayoría de los docentes consultados expresaron que no existe

planificación, mientras que la sub directora asegura que sí, aun cuando no existe evidencia de este proceso tan importante, que de acuerdo a (Calderón, 2013) debe ser en conjunto, y lo recomendado es hacerla para un semestre, por lo que implica contar con los horarios de clase, la organización docente, documentos curriculares y de capacitación desarrolladas.

Gráfico 1.



Fuente: Encuesta a Docentes.

➤ Ejecución

El proceso de ejecución del Acompañamiento Pedagógico es el momento donde se evidencian las situaciones que pudiesen estar afectando el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El acompañamiento pedagógico como parte de las tareas de la función directiva, posee características que lo clasifican, mismas que son evidentes ante el juicio del cuerpo docente de la institución educativa, a continuación, el resultado obtenido de la aplicación de los diferentes instrumentos a la dirección y docentes.

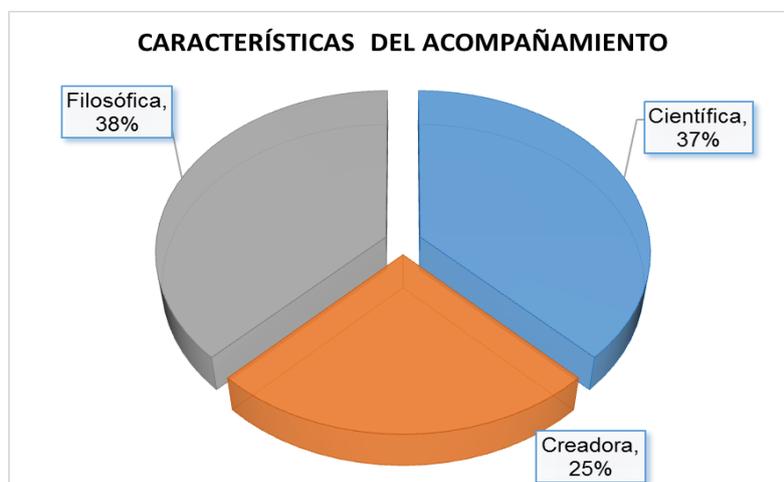
Con relación a las características del Acompañamiento Pedagógico la sub directora del Centro mencionó que el Acompañamiento Pedagógico que aplica

es filosófico, ya que se procura que la educación cumpla los fines propuestos a nivel nacional y local.

Mientras tanto, 38% de los docentes expresó que la característica contenida en el Acompañamiento Pedagógico es filosófica porque procura que la educación cumpla los fines que se propone la comunidad local y nacional, 37% dijo que es científica porque se aplica el método científico al proceso de enseñanza aprendizaje y propicia la experimentación de nuevas técnicas de enseñanza y un 25% aseguró que la característica presente en el Acompañamiento Pedagógico es creadora, porque estimula la libre participación del docente buscando en ellos el desarrollo de sus talentos, capacidades, condiciones e iniciativas.

En este sentido se logró evidenciar que las características mencionadas por los actores educativos no están presentes en la institución y que esto se contradice con el alto porcentaje de docentes que expresaron que no existe un proceso de Acompañamiento Pedagógico ejecutado por la dirección del centro.

Gráfico 2.



Fuente: Encuesta a Docentes.

Para realizar el acompañamiento pedagógico el encargado de ejecutarlo debe de manejar diferentes técnicas que favorezcan el desarrollo del ejercicio, estas permiten que el proceso beneficie la formación docente, mediante el proceso

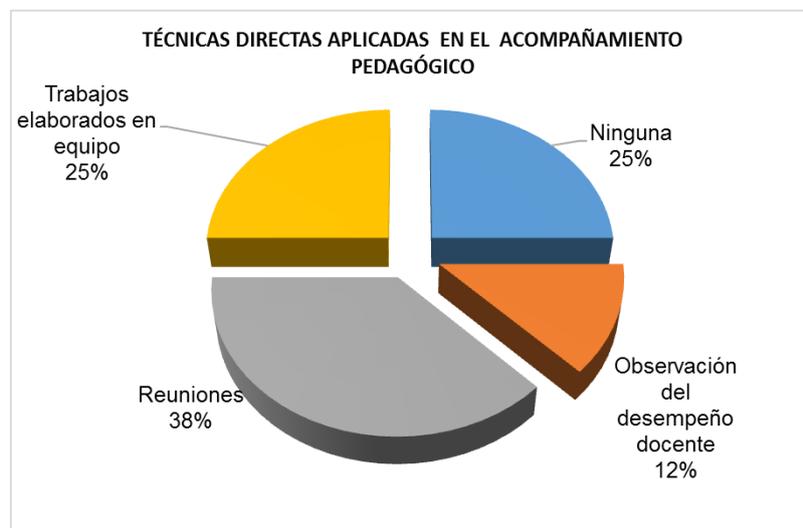
investigativo realizado en esta institución se dan a conocer las técnicas utilizadas en el acompañamiento pedagógico.

Con respecto a las técnicas directas que se aplican en el centro, la subdirectora expresó que hace uso de la observación del desempeño docente en el aula de clase.

Por otro lado, 38% de los docentes expresaron que la técnica más utilizada son las reuniones, 25% dijo que los trabajos elaborados en equipo, 12% aseguró que la observación del desempeño docente en clase y un 25% aseveraron que ninguna técnica directa es utilizada para aplicar el Acompañamiento Pedagógico.

Este tipo de técnicas permite una interacción personal con cada docente acompañado y así poder brindarle la asesoría necesaria para el mejor desempeño de su labor de enseñanza, en este sentido se aplican, pero no están empleadas en el proceso de acompañamiento en sí, sólo en la planificación didáctica del proceso de enseñanza.

Gráfico 3.



Fuente: Encuesta a Docentes.

La técnica indirecta permite obtener información útil mediante vías distintas al contacto personal e intencionado entre el que está ejecutando el acompañamiento y el acompañado.

Tomando como referencia lo antes mencionado, se realizó la pregunta a la sub directora del centro de estudio con relación a las técnicas indirectas utilizadas en el acompañamiento pedagógico, respondiendo de la siguiente manera: ambientación de aula, asistencia, atención individualizada.

Por su parte 13% de los docentes expresó que se aplica a través de trabajos en equipo, 12% mediante revisión de medios y recursos didácticos y 75% como estudios de planes.

Con respecto a la revisión de medios y recursos didácticos no se ejecuta anexo al Acompañamiento Pedagógico, sino, que sólo se expresa de parte de dirección la necesidad de estar al día con los rincones pedagógicos en relación con las orientaciones del MINED, efemérides correspondientes y los contenidos a desarrollar o desarrollados.

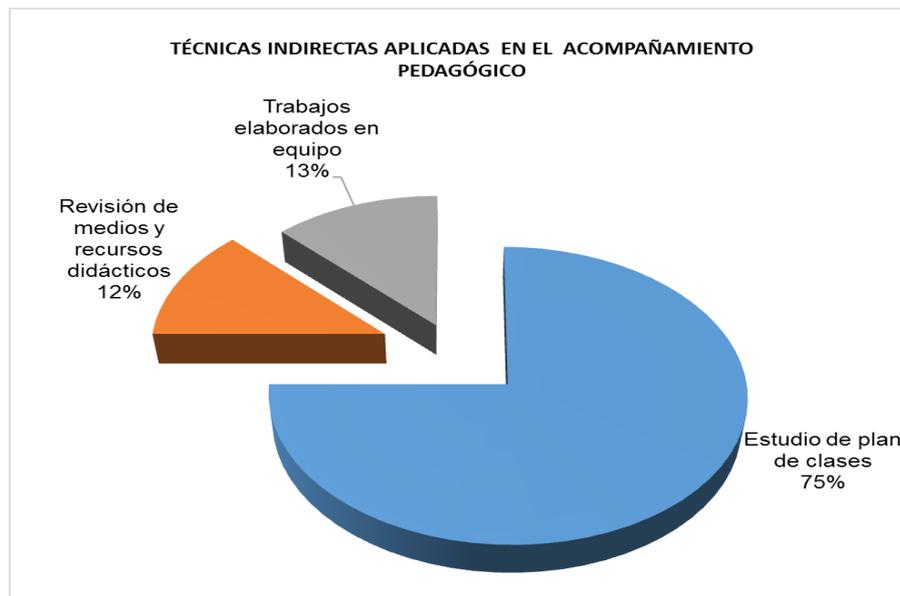
De acuerdo con los docentes se aplican estrategias metodológicas para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje o para la evaluación de las competencias adquiridas en el sentido de los trabajos elaborados en equipo.

El estudio de plan de clase, de acuerdo con los docentes se realiza al presentar su plan de clase al inicio de la jornada, destacando, que este estudio tampoco se realiza como un elemento que debe estar incluido en el proceso de Acompañamiento Pedagógico, sino como una técnica aislada del mismo.

Mientras que la sub directora expresó que las técnicas indirectas utilizadas son: la ambientación del aula, asistencia docente y la atención individualizada, siendo la ambientación y la atención individualizada parte del proceso de Acompañamiento Pedagógico, pero que estas no se realizan como parte de

éste, sino, que de manera individual no obteniendo resultados específicos de todo el proceso sino que se obtiene de manera individualizada, lo que resulta como una debilidad del desarrollo del Acompañamiento Pedagógico.

Gráfico 4.



Fuente: Encuesta a Docentes.

Considerando que esta estrategia es fundamental para fomentar la cultura de revisión de la práctica pedagógica, orientada hacia la mejora de la calidad las escuelas necesitan de cambios e innovaciones que respondan a las demandas del nuevo modelo educativo, por lo tanto el Acompañamiento Pedagógico debe realizarse de manera sistemática, periódica y continua.

En la guía de entrevista aplicada a la sub directora del centro, se precisa la información relacionada con la frecuencia en la que se ejecuta el acompañamiento pedagógico, según lo expresado por la entrevistada se elabora un cronograma de visita a pie de aula mensual.

Mientras que los docentes a través de la aplicación de las encuestas respondieron de la siguiente manera: 12% de los maestros dicen que la frecuencia de acompañamiento es anual, 38% dicen que semestral, 12%

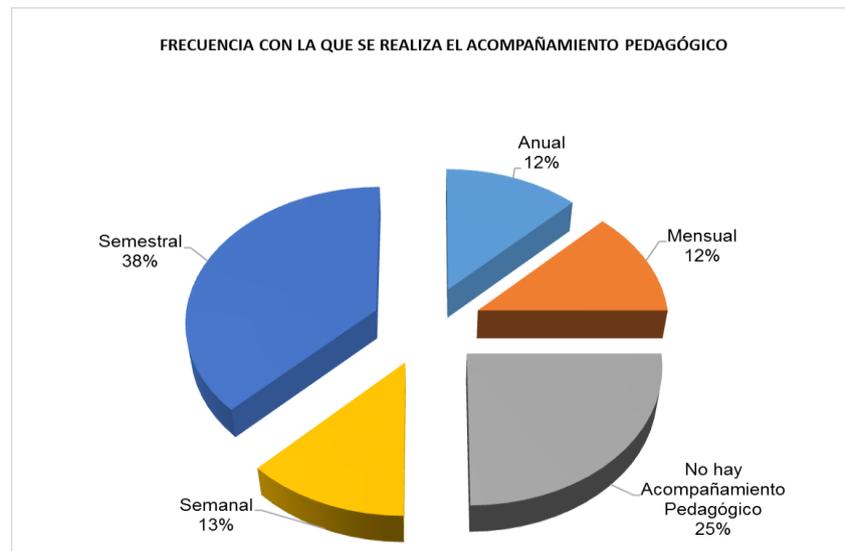
mensual, 13% semanal y el 25% dice que no hay acompañamiento pedagógico.

Los investigadores mediante la aplicación de revisión documental constataron que no existe evidencia de reportes de acompañamiento de igual manera no se encontró ningún tipo de informe tanto de la administración del centro como del MINED central.

De acuerdo con (Calderón, 2013), el Acompañamiento Pedagógico debe ser sistemático y constante para lograr el éxito en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de las competencias contenidas en el Currículo Básico Nacional, durante el desarrollo de esta investigación no fue posible constatar evidencias de que se realiza el proceso de Acompañamiento Pedagógico.

Por lo que se concluye, que los datos aportados por los docentes y sub directora del centro instan al equipo de investigación a profundizar en el estudio, porque existe una contradicción con la realidad presente en el centro y los datos aportados para este estudio, en el que se refleja un proceso de Acompañamiento Pedagógico incompleto, las técnicas indirectas que se evidenciaron fueron la revisión de planes didácticos, mismos que se revisan diariamente, al igual que la asistencia docente.

Gráfico 5.



Fuente: Encuesta a Docentes.

El acompañamiento pedagógico, debe ser responsabilidad en primer lugar de directores, directoras, subdirectores/as, coordinadores/as de área de las escuelas, asesores pedagógicos del MINED, quienes deben de propiciar la creación e institucionalización de espacios de reflexión que generen una cultura de revisión de la práctica pedagógica en los docentes.

Por tal razón se realizó la pregunta a la sub directora del centro sobre quien es el encargado de realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes, respondiendo que es el director el encargado de realizar el acompañamiento a los docentes.

Por su parte los docentes proporcionaron los siguientes datos: 50% mencionaron que el director es quien se encarga de la ejecución del ejercicio, 13% aducen que es la sub directora, 12% expresan al coordinador de área como el encargado de dicha acción y un 25% omitió su respuesta en la pregunta realizada.

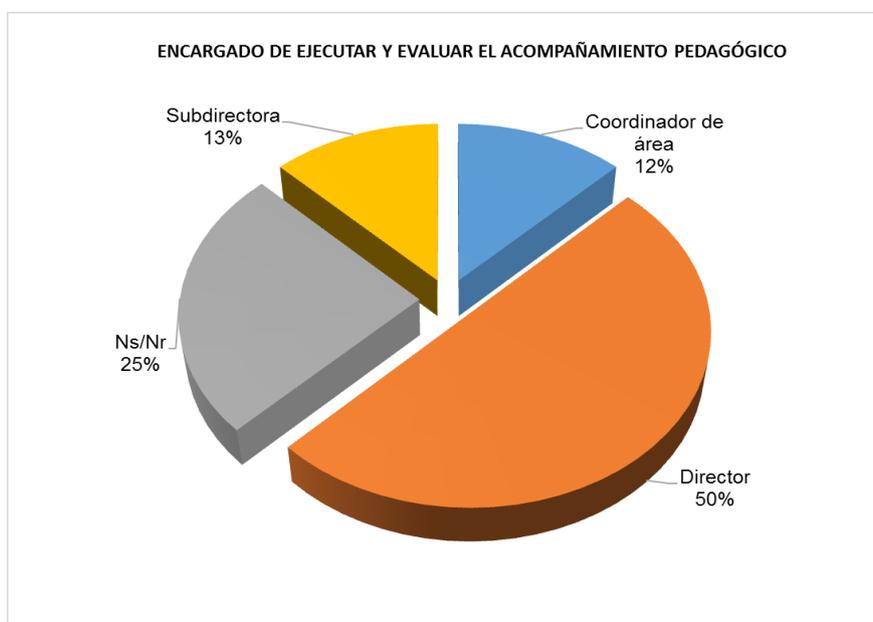
De acuerdo con el (MINED, 2010), en su Manual para el Funcionamiento de Centro Públicos, expresa que el acompañamiento debe de ser realizado por la

subdirección en una frecuencia de 10 horas semanales para constatar el desarrollo de las técnicas, métodos y estrategias utilizadas por los docentes.

En este sentido y como se expresó en el análisis del gráfico anterior, no existe un Acompañamiento Pedagógico completo en el centro, por tal razón, la información vertida por la sub directora y docentes no se pudo comprobar, porque si este no existe, no hay manera en que se pueda afirmar quien es el que realiza la visita en el aula.

Por otro lado, en el resultado del análisis de este gráfico se expresa que es el coordinador de área el que realiza el Acompañamiento Pedagógico, cuando este es un centro con una baja población estudiantil, con un plantel que posee 9 docentes, que atienden la secundaria vespertina, con quienes se realizó este estudio, no existiendo jefes de área o coordinadores de las mismas por las características antes descritas.

Gráfico 6.



Fuente: Encuesta a Docentes.

7.1.1. Desarrollo del Acompañamiento Pedagógico a pie de aula.

El acompañamiento pedagógico como todo proceso tiene una etapa de desarrollo, en este sentido, según (Calderón, 2013), en el manual de acompañamiento a pie de aula refiere lo siguiente:

Antes de llegar al aula, haber sostenido la entrevista previa, para revisar plan didáctico, programación, y programa de estudio.

- Llegar a tiempo al aula que se visita.
- Solicitar la entrada y agradecer al final el permitir compartir el desarrollo de la clase.
- No postergar la visita por asuntos personales o administrativos, este lo puede delegar.
- No intervenir en la clase, sólo si se lo piden.
- Sentarse al fondo, tratando de no interferir la visión de los estudiantes.
- Hacerse acompañar al aula de una guía, y un cuaderno de notas, para registrar todo lo que sucede durante la visita.

Una vez concluida la visita, acordar con el docente acompañado la hora y lugar donde se sostendrá la reflexión sobre el desarrollo de la clase y la práctica pedagógica. Procurar que no transcurra mucho tiempo entre la visita y el análisis de la misma.

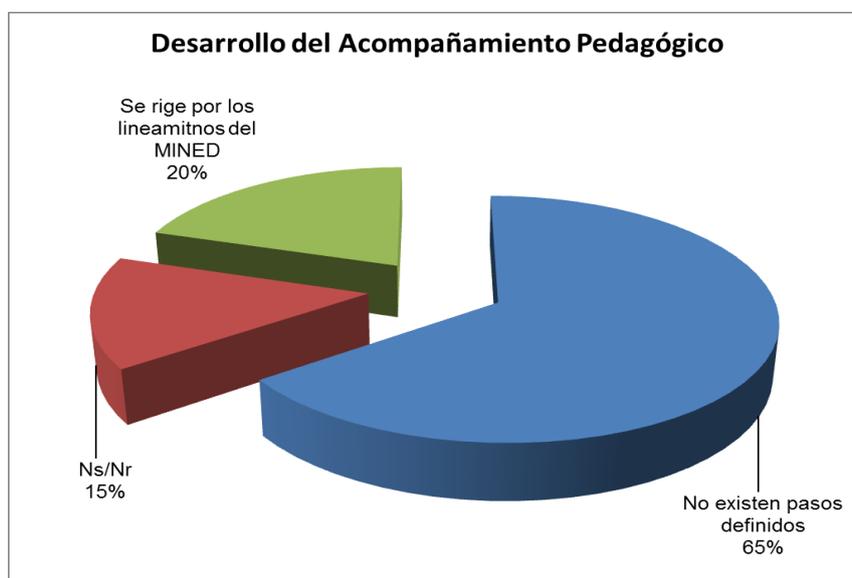
Tomando como referencia lo antes descrito, se realizó la pregunta a la subdirectora del centro en relación al desarrollo del acompañamiento pedagógico que se realiza en el centro de estudio, respondiendo de la siguiente manera: se cumplen con todos los procedimientos sugeridos por el MINED, se comunica al docente de la visita, se realiza la revisión del plan didáctico, y al entrar en el aula se ubica en la parte de atrás, para no obstaculizar el proceso de enseñanza y se procede a verificar el orden de la misma, el cumplimiento de

las funciones o momentos didácticos, estrategias y medios de enseñanza, dominio del grupo y ambientación del aula.

Por su parte el 65% de los docentes expresaron que no existen pasos definidos para el desarrollo del proceso de Acompañamiento Pedagógico, 15% no respondió a la interrogante, el 20% dijo que la dirección se rige por los lineamientos del MINED al momento de realizar el Acompañamiento Pedagógico.

Por consiguiente, analizando los resultados obtenidos se concluye que es evidente la contradicción entre ambos actores, debido a que la mayoría de los docentes no reconocen que haya un cumplimiento de las etapas en el desarrollo del acompañamiento, mismas que si son mencionadas por la subdirectora, por tanto, se sugiere a la dirección del centro de estudio que se analice la forma en que se desarrolla el proceso, para que este pueda ser exitoso y brindar las orientaciones necesarias a los docentes que son acompañados.

Gráfico 7.



Fuente: Encuesta a Docentes

El acompañamiento pedagógico permite analizar críticamente la práctica docente. De ese modo, se desarrolla en los educadores la capacidad para identificar sus fortalezas, potencialidades, limitantes y debilidades.

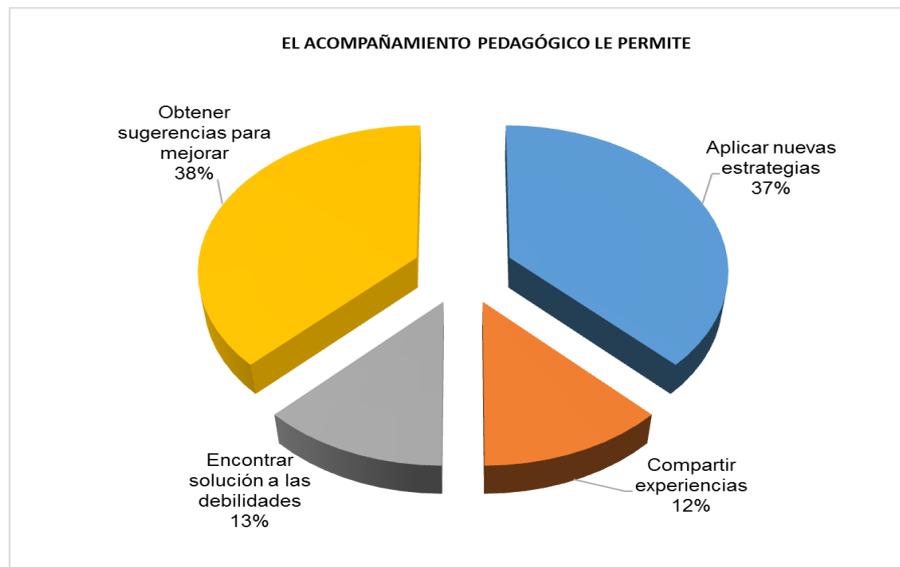
La reflexión sobre las mismas debe llevarlos a proponer acciones para mejorarlas, llevarlas a la práctica y volver a reflexionar acerca de sus resultados, de tal manera que se crea el hábito a seguir el círculo de continuo perfeccionamiento, es por ello, que, se realizó a la sub directora la pregunta relacionada a la importancia del acompañamiento pedagógico y lo que este permite al docente a través de su ejecución.

La sub directora respondió que es importante la ejecución del acompañamiento pedagógico porque este permite dar seguimiento al desempeño docente, de la misma manera a las estrategias que estos desarrollan en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte los docentes mencionaron que el acompañamiento pedagógico les permite obtener sugerencias para mejorar en un 38%, el 37% de los docentes expresan que les permite aplicar nuevas estrategias, el 13% de los docentes dice que les permite encontrar soluciones a las debilidades y el 12% les permite compartir experiencias.

Los actores concuerdan que dentro de las ventajas del Acompañamiento Pedagógico están: brindar sugerencias de mejora, conocimiento y aplicación de nuevas estrategias, compartir experiencias, encontrar soluciones a las debilidades del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero también podemos encontrar que el Acompañamiento permite conocer la estructuración correcta del plan didáctico docente, el desarrollo de los momentos del mismo, la atención individualizada a las necesidades de los estudiantes, la científicidad y dominio de la temática impartida y la interacción con los actores del proceso de enseñanza.

Gráfico 8.



Fuente: Encuesta a Docentes.

Es de suma importancia que el director organice a su equipo de trabajo de manera que puedan maximizar los recursos humanos con los que cuenta de este modo la calidad de la educación en la institución que dirige podrá obtener los niveles más altos, por tanto, es imprescindible que los docentes puedan ejercer la especialidad que desarrollaron en sus estudios profesionales.

Se hizo la pregunta a los docentes con relación al ejercicio de la especialidad en la que se profesionalizaron, respondiendo de la siguiente manera: 50% si está laborando en el perfil de su especialidad, mientras el 37% dijo no estar desarrollándolo y un 13% no respondió a la interrogante.

La profesionalización y preparación docente permite que este posea técnicas y estrategias que le faciliten el desarrollo de su labor educativa, porque poseerá herramientas que le proporcionen la metodología precisa para que sus estudiantes logren desarrollar las competencias orientadas en cada tema impartido.

Llama la atención que un 37% de los docentes no atiendan su especialidad, lo que conlleva posiblemente a que el proceso de enseñanza y aprendizaje no sea exitoso, por desconocimiento de habilidades básicas para impartir las disciplinas que atienden, carencia de conocimientos pedagógicos, didácticos y metodológicos.

Gráfico 9.



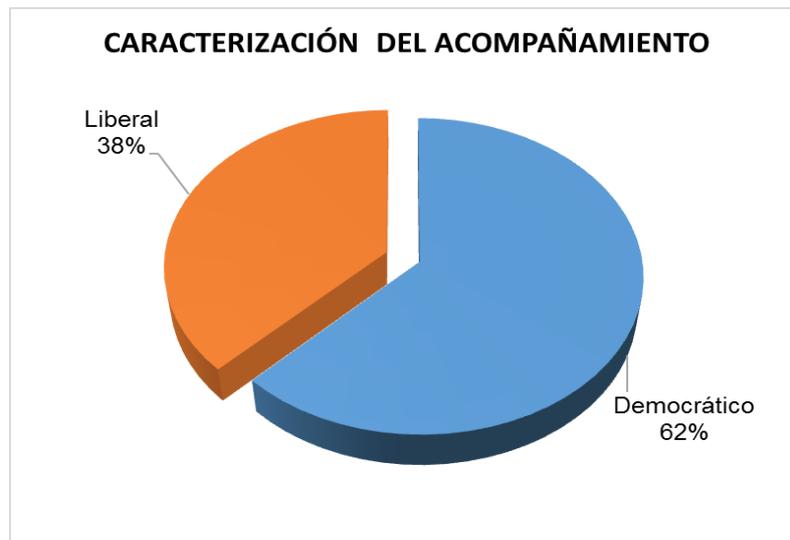
Fuente: Encuesta a Docentes.

7.2. La función directiva y su relación con el acompañamiento pedagógico

En relación con el proceso de ejecución del Acompañamiento Pedagógico los actores consultados sobre las características que posee el Acompañamiento Pedagógico son: de acuerdo con la Sub directora el acompañamiento que se realiza en el centro de estudio es democrático, por su parte el 62% de los docentes dicen que el acompañamiento es democrático y el 38%, menciona que el acompañamiento es liberal.

Es evidente que los miembros de la comunidad educativa en su mayoría concuerdan en el estilo que aplica la dirección del centro, siendo este democrático, de acuerdo con ellos, se promueven actividades de perfeccionamiento profesional y creación de un ambiente de estudio y estímulo a los docentes.

Gráfico 10.



Fuente: Encuesta a docentes.

La práctica directiva posee dos modelos que se destacan, los cuales permiten el desarrollo de las instituciones educativas a diferentes niveles, estos son: el modelo directivo centralizado y el modelo directivo descentralizado. Una vez planteada la interrogante a la sub directora expresó que el modelo directivo aplicado en el centro es el modelo centralizado.

El 100% los docentes encuestados, afirma que el modelo directivo aplicado por el director es el modelo directivo centralizado.

Esto permite demostrar que el plantel educativo conoce el modelo directivo que se ejerce en la institución, logrando así, que las orientaciones de las instancias superiores sean ejecutadas de la manera que son planteadas sin oportunidad de hacer ajustes de acuerdo con la necesidad del centro.

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas, un director tiene que ejercer el liderazgo en la institución que dirige y este se demuestra a través de esta acción.

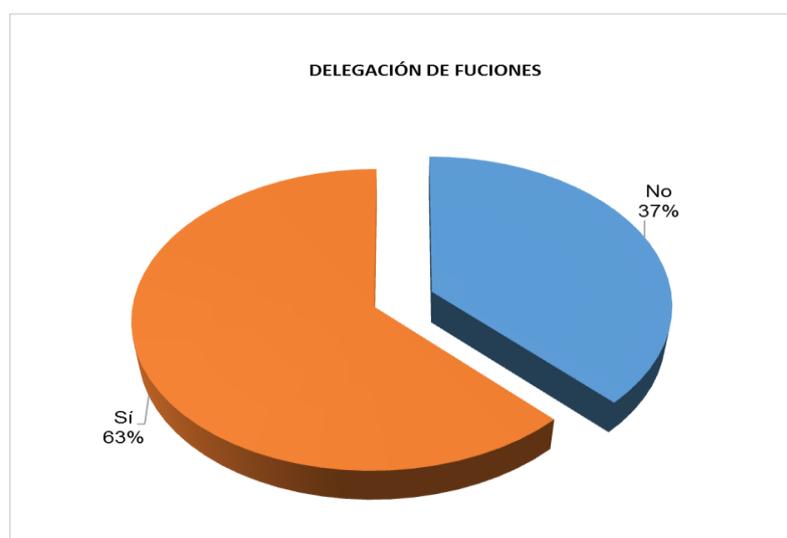
Por tanto, se realizó la pregunta a la sub directora del centro educativo, con relación a la delegación de funciones, ella manifestó que efectivamente se delegan funciones a los docentes en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares que desarrolla el centro de estudio.

Como resultado de la encuesta aplicada a los docentes se obtuvieron los siguientes resultados: 63% dicen que el director delega funciones, en cambio el 37% de los docentes dicen que el director no delega funciones.

La participación de todo el plantel educativo en las actividades que se programan hace posible el buen funcionamiento del mismo, sin embargo, se logró constatar que sólo se delega funciones a uno o dos docentes, según sea el caso, el cual, ante la ausencia del área administrativa, queda de responsable del centro, y es a quien se le delegan la organización de diferentes actividades tales como, ferias, día del maestro, organización de la promoción de undécimo grado.

Y en las actividades relacionadas a juegos relámpagos y torneos por sección, el delegado para la ejecución de las mismas es el docente de educación física.

Gráfico 11.



Fuente: Encuesta a Docentes.

El desarrollo de contexto educativo está relacionado con el clima organizacional y este depende de la habilidad del director, quien debe buscar mecanismos que favorezcan y promuevan un clima agradable dentro de la institución.

Se realizó la pregunta a la sub directora del centro de estudio sobre como caracteriza el clima organizacional la respuesta obtenido es que es bueno.

Por su parte los docentes emiten las respuestas a la pregunta antes mencionada obteniendo los siguientes resultados: 63% de los docentes dicen que el clima es regular, 25% lo categorizan bueno y 12% excelente.

De acuerdo con (Sevilla, 2017) en el documento Administración de Personal, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales es la tarea primordial del director en relación a la administración de los recursos humanos con los que cuenta.

En contraste con lo descrito en la teoría y según los resultados obtenidos, se identifica una evidente dificultad en cuanto al ámbito de trabajo en la institución en estudio, debido a que la mayoría de los docentes considera que existe un clima organizacional regular, a diferencia de lo expuesto por la sub directora, de tal manera que es de suma importancia que se considere la implementación de estrategias que favorezcan el ambiente laboral en dicha institución educativa.

Se considera que de continuar la existencia de ese ambiente de trabajo, sería perjudicial para el proceso de Acompañamiento Pedagógico porque dificultaría la ejecución del mismo

Gráfico 12.



Fuente: Encuesta a Docentes.

De acuerdo con Álvarez (1997) Un director profesional sabe "lo que se trae entre manos", conoce las situaciones, es capaz de responder con cierta seguridad ante los acontecimientos imprevistos, posee recursos para no dejarse atrapar por circunstancias complejas y adversas.

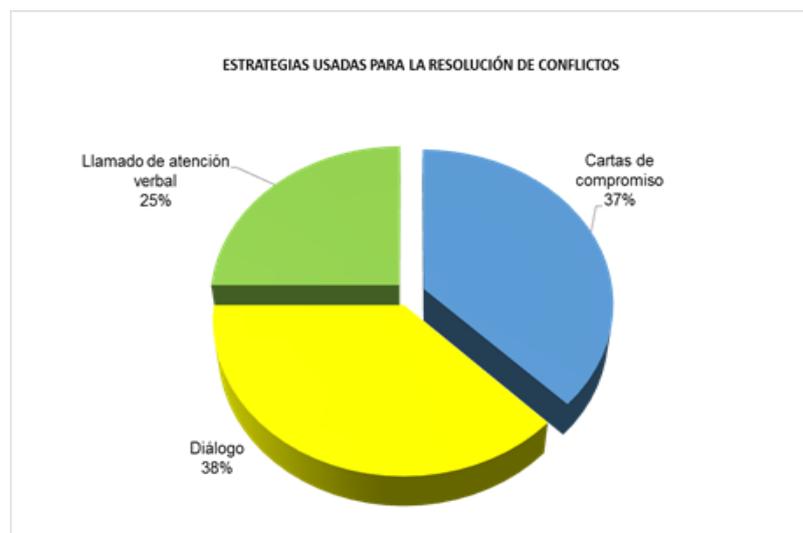
La resolución del conflicto indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas.

Tomando en cuenta lo planteado por la teoría, se pregunta a la sub directora sobre las estrategias utilizadas en la resolución de conflictos y mencionó que se utiliza el diálogo con las partes implicadas, la elaboración de actas de compromiso como las más frecuentes.

Por su parte los docentes manifiestan: 38% que el director soluciona los conflictos a través del diálogo, el 37% a través de cartas de compromiso y el 25% con llamado de atención verbal.

Una de las tareas de la función directiva es la resolución de conflictos, en este sentido durante el desarrollo de la investigación se logró constatar que se utilizan formas de resolución de conflictos de parte de la subdirectora, pudiendo evidenciar a través de un respaldo físico donde se registran las incidencias y las formas de cómo éstas se solucionan, coincidiendo con lo expresado por la subdirectora y los docentes.

Gráfico 13.



Fuente: Encuesta a Docentes.

De acuerdo con (Berlo, 1960), la comunicación es el proceso por el cual se transmiten mensajes relacionados a la institución, esta utiliza la codificación, el canal, la decodificación y el receptor para que el mensaje enviado llegue de manera clara y precisa. La comunicación es la base principal de toda institución por tanto el que está al frente de la misma debe procurar sea de forma clara, fluida, continua y efectiva.

Por tal razón, se realizó la pregunta la sub directora del centro de estudio sobre los mecanismos utilizados por la administración del centro para la comunicación, a lo que respondió que se comunica a través de reuniones, circulares y de manera personal.

Por su parte los docentes mediante la aplicación de instrumentos relacionados al tema manifestaron: 75% que la dirección del centro utiliza circulares como

medio de comunicación y 25%, expresa que la dirección se comunica a través de reuniones.

En relación a los resultados antes descritos y tomando como referencia la evidencia física encontrada (cuaderno de circulares, memorándums y actas de reuniones), se confirma que efectivamente las respuestas obtenidas de ambos actores son coincidentes, valorando de manera positiva el proceso de comunicación que se desarrolla en la institución educativa.

Gráfico 14.



Fuente: Encuesta de Docentes.

Por tanto, en el análisis de la función directiva y su relación con el Acompañamiento Pedagógico, se identifica un modelo directivo centralizado, lo que impide el desarrollo eficaz del proceso, desfavorece un buen clima organizacional, factores importantes en el proceso y el desarrollo de la función que ejerce el director en la institución educativa.

Por otro lado, el Acompañamiento Pedagógico como parte de la función directiva, tiene su propio proceso, el cual puede ser interrumpido cuando uno de los elementos que lo componen no se efectúa de la manera correcta, cabe destacar que el director es el principal encargado de que estos procesos se lleven a cabo de la manera más fácil y eficaz, por consiguiente, la función directiva es primordial en la administración de una institución educativa.

7.3. Fortalezas del proceso de Acompañamiento Pedagógico.

El equipo de investigadores por su parte define fortalezas como las capacidades especiales con que cuenta la institución, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Las fortalezas del Acompañamiento Pedagógico son las que contribuyen al buen desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje y su cumplimiento favorece el desarrollo de un proceso educativo con calidad.

Al preguntar a la sub directora sobre las fortalezas del acompañamiento pedagógico que se realiza en el centro de estudio, respondió que la principal fortaleza es que se ha logrado detectar las dificultades que hay en las estrategias que desarrollan los docentes en cada una de las disciplinas que imparten y una vez detectadas se orientan nuevas estrategias que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje.

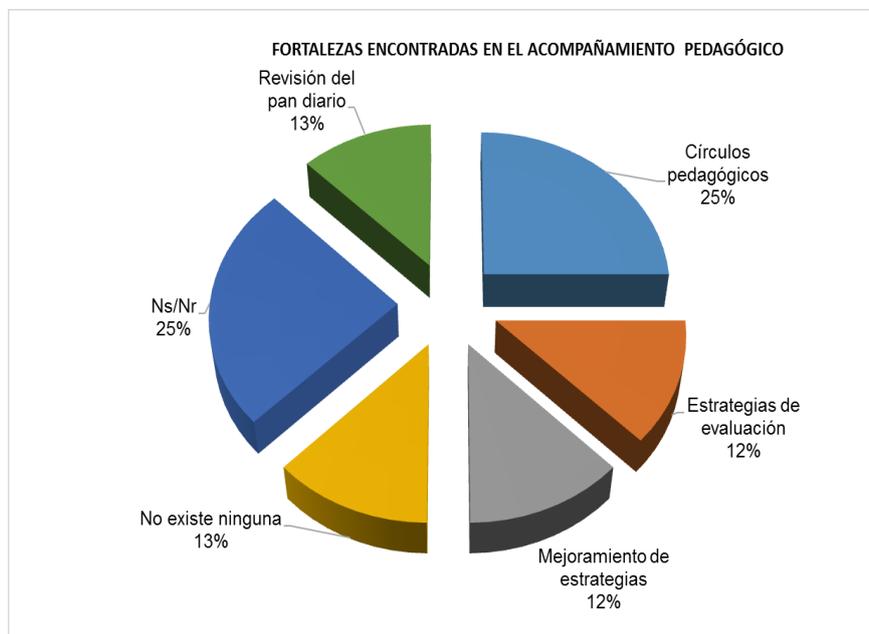
Por su parte los docentes califican de fortalezas de la siguiente manera: 25% dice que los círculos pedagógicos son una fortaleza, 25% no respondió, 13% dice que la revisión de planes, 13% no hay fortalezas, 12% mejoramiento de estrategias, y 12% mira las estrategias de evaluación como fortaleza.

Ante los resultados obtenidos es evidente que la mayoría de los docentes no identifican fortalezas en el acompañamiento pedagógico realizado en el centro de estudio.

Como equipo de investigación se aprecia como una de las mayores fortalezas la colaboración de los docentes en la investigación, la calidez y el deseo de la mejora continua en la institución, de parte de los docentes, se identificó el interés de conocer más sobre el tema de acompañamiento pedagógico, esto indica que están abiertos a experimentar cambios que garanticen la calidad de la educación en esta institución educativa, por ello, el equipo elaboró un diseño

de propuesta de Acompañamiento pedagógico que beneficie el proceso del mismo en esta institución.

Gráfico 15



Fuente: Encuesta a Docentes.

7.4. Debilidades del proceso de Acompañamiento Pedagógico.

El equipo de investigadores define las debilidades como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

A través de la aplicación de entrevista se pide a la sub directora describir las dificultades presentadas en cuanto al acompañamiento pedagógico, respondió: que las múltiples ocupaciones que tienen y que no permiten que se desarrolle el proceso con mayor frecuencia es la mayor dificultad que tiene.

Al realizarles la misma pregunta a los docentes dice que la poca comunicación es una de las mayores debilidades, ocupando el 25%, de igual manera y con 25% la falta de ejecución del acompañamiento pedagógico, 13% dice que la realización de capacitaciones, 13% no respondió, 12% dice que la debilidad

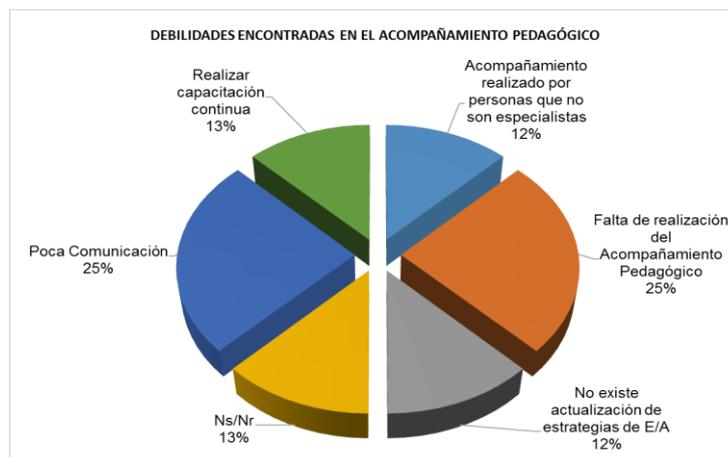
radica en que el acompañamiento es realizado por personas que no son especialistas en la materia, y 12% la encuentra en que no existe actualización de estrategias de enseñanza aprendizaje.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los docentes detectan la falta de comunicación y la falta de Acompañamiento Pedagógico, como las principales dificultades, este último, también mencionado por la Sub directora del Centro Escolar.

En relación al 12% que establece que el Acompañamiento Pedagógico es realizado por personas que no son especialistas, se refiere a que las pocas veces que han sido visitados, han sido técnicos del MINED que ellos consideran no están capacitados para realizar el Acompañamiento Pedagógico en las distintas disciplinas impartidas.

Analizando lo expuesto por los entrevistados, se concluye que la debilidad más sentida por la comunidad educativa es la ausencia del director, misma que ocasiona que todos los procesos especialmente el de acompañamiento pedagógico, no se desarrolle de la forma más conveniente para la institución educativa, por tanto, como equipo de investigación, se sugiere al director se empleen mecanismos que permitan su permanencia en el centro de estudio.

Gráfico 16



Fuente: Encuesta a Docentes.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

Diseño de propuesta de Acompañamiento Pedagógico para la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017

Autores:

- Tec. Sup. Eliel Isaac Ramírez Baltodano
- Tec. Sup. María Cristina Solari Lanuza
- Tec. Sup. Wendy Lucila Caldera Mendoza

Tutora: Msc. Martha del Socorro González Rubio

Managua, Nicaragua
13 de diciembre del 2017

I. INTRODUCCIÓN.

El Acompañamiento Pedagógico es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones de la dirección institucional, mismas que contribuirán a fortalecer el buen desempeño docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y es por tal razón que se le debe de dar especial atención al desarrollo del mismo.

En vista de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, que dieron lugar a comprender que no se evidencia un buen desarrollo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico, los autores del presente estudio realizan una propuesta de Acompañamiento Pedagógico con la finalidad de fortalecer a los directivos del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua.

La importancia que tiene el Acompañamiento Pedagógico radica no sólo en la toma de decisiones, sino que también en la información y resultados obtenidos del mismo, porque permite hacer los ajustes necesarios para que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea altamente eficiente y de calidad.

La calidad educativa debe responder a las necesidades concretas de una sociedad; centrada en formar al ciudadano para el desarrollo de capacidades y pensamiento autónomo, esto también es punto importante en la valoración de una calidad educativa eficaz.

De manera que, se recomienda la aplicación de dicho instrumento para mejorar el proceso de Acompañamiento Pedagógico y de esa manera lograr un mejor desarrollo de las capacidades de los docentes y por ende fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los educandos.

II. JUSTIFICACIÓN.

El Acompañamiento Pedagógico es un servicio destinado a la asesoría especializada, ofrecido de manera planificada, continua, contextualizada, recíproca y respetuosa del saber de los docentes y directores.

El diseño de la propuesta de Acompañamiento Pedagógico será de gran importancia porque se brindarán elementos teóricos, metodológicos y técnicas diversas de aplicación de la misma, que favorecerán la labor direccional y contribuirá al mejor desempeño docente y a la calidad de su enseñanza, teniendo en cuenta las realidades y necesidades concretas del entorno educativo del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua.

III. OBJETIVOS:

3.1. Objetivo General:

➤ Diseñar propuesta de Acompañamiento Pedagógico para la dirección para aplicarse en el Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua.

3.2. Objetivos Específicos:

➤ Proporcionar conocimientos teóricos y científicos acerca del Acompañamiento Pedagógico a la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua.

➤ Brindar a la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, elementos metodológicos para el desarrollo y aplicación del Acompañamiento Pedagógico

➤ Proponer a la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, municipio de Tipitapa, departamento de Managua, técnicas e instrumentos que favorezcan la aplicación del Acompañamiento Pedagógico y creen acciones de asesoría y Acompañamiento de forma permanente.

IV. BASE TEÓRICA Y CIENTÍFICA DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

El director, como líder pedagógico, debe trabajar con Indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según el grado o sección, esta función puede ser delegada al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

Para desarrollar la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, el MINED ha proporcionado a los docentes el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje” en coherencia con el “Currículo al Servicio del Aprendizaje”.

Es necesario que director y docentes revisen el material y tomen acuerdos básicos para implementarlos en el aula con sus estudiantes.

El acompañamiento pedagógico es un ejercicio que forma parte esencial en la evaluación del desarrollo de la práctica docente. Pero ¿qué es acompañamiento pedagógico?

Acompañamiento, es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales, una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes a su práctica.

Es un proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa. Está centrada 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 (Perú, 2009).

4.1. Educación y acompañamiento pedagógico.

Ante los cambios que se vienen operando en la dinámica educativa del país y las exigencias del proceso de descentralización, la supervisión pedagógica, monitoreo y acompañamiento enfrenta desafíos referidos a:

- Contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas.
- Contribuir a la formación integral del estudiante.
- Apoyar y estimular el trabajo del docente.
- Promover la participación de la comunidad en los procesos de supervisión.
- Fortalecer las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada.

Estos desafíos, conllevan a que el aprendizaje responda a las demandas de la comunidad y a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

En este contexto, la función de supervisión tiene una dimensión primordial de carácter técnico – pedagógico, sin embargo, también asume una dimensión administrativa, por que toma en cuenta las condiciones que favorezcan las acciones de monitoreo y acompañamiento.

El acompañamiento pedagógico en nuestro país se constituye en un proceso sistemático que promueve el trinomio calidad, inclusión y atención a la diversidad, centra su accionar en los procesos pedagógicos que promueven el desarrollo integral de los estudiantes. Así mismo, se inscribe en el marco y la perspectiva del Proyecto Educativo Nacional.

La responsabilidad social de la educación y los procesos de participación en curso, convierten al acompañamiento pedagógico, en asunto de interés colectivo y por tanto de colaboración entre los agentes educativos; esta responsabilidad vela por el mejor desenvolvimiento profesional de los docentes,

y la formación integral de los estudiantes. Más aún si tenemos en cuenta que los aspectos menos considerados en los Planes de acompañamiento de las direcciones, están referidos a las políticas educativas y al cumplimiento de normas.

4.2. Importancia del acompañamiento pedagógico

Es importante porque es el recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución.

Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes.

4.3. Etapas del proceso de Acompañamiento.

La planificación es un acto que realizamos a cada instante de nuestra vida y en el proceso de Acompañamiento Pedagógico no puede ser la excepción, ya que esto equivale a prepararse adecuadamente para actuar entre determinadas situaciones. Por tanto, al realizarla no sólo se determina con precisión la forma, sino que también los medios necesarios para lograr el alcance de los objetivos propuestos.

4.3.1. Etapa de planificación.

La acción planificadora trata de prever para lograr responder de la manera precisa, estar preparados para las situaciones que se pudiesen presentar y dar la solución adecuada a la misma.

La planificación no es algo desordenado, requiere de un proceso para lograr su efectividad, esta plantea algunos procedimientos que permiten la eficiencia de la misma, entre los cuales se destacan:

- Detección y análisis de necesidades: esta lleva a conocer la realidad de cada centro educativo para así establecer las necesidades sociales, psicológicas y pedagógicas del mismo.
- Definición de metas y objetivos: estos deben de basarse en la realidad y la participación de los actores, y de esa manera beneficiar el proceso de acompañamiento.
- Previsión de recursos y medios: debe de tenerse en cuenta durante la planificación, con qué recursos se cuentan para desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Temporización: esta consiste en establecer los tiempos idóneos para la realización de diferentes tareas, estas pueden ser a largo, mediano y corto plazo.
- Atribución de responsabilidades: consiste en seleccionar a las personas más adecuadas para el desarrollo de las actividades, estas personas deben de tener preparación, capacidad, disponibilidad y disposición.
- Definición del método de trabajo: consiste en establecer como se habrán de desarrollar las diferentes acciones.
- Características de los instrumentos de planificación: estos deben de estar contextualizados a la realidad de cada institución, deben de ser documentos exactos, pormenorizados y realistas de las situaciones particulares.

4.3.2. Etapa de Ejecución

La supervisión no es un proceso imaginativo, debe de llevarse a la práctica. Por ello el segundo momento del acompañamiento pedagógico, es la ejecución. Es decir, realizar el trabajo diseñado con anterioridad.

Es en este momento, donde se realiza la coordinación y los ajustes, en vista que la realidad va dictando las pautas y se van conociendo a profundidad las situaciones específicas. La ejecución permite que cada persona realice su tarea y vaya desarrollando sus acciones con eficacia y responsabilidad para cumplir con los plazos previstos.

4.3.3. Etapa de Evaluación

En esta etapa se determina la proporción en que las metas han sido alcanzadas. El interés de la evaluación se centra en ayudar a maestros y alumnos a desarrollar la actitud de autoevaluación.

Debe de utilizar la información recibida para tomar medidas oportunas e introducir las correcciones que en cada caso particular ameriten, con el fin de iniciar de nuevo, o si es preciso dar seguimiento.

Es indispensable realizar la evaluación sin olvidar que funciona mejor cuando ayuda a los maestros a identificar las áreas en las que tienen necesidad de crecimiento.

4.3.4. Etapa de Retroalimentación

Una vez realizada la evaluación, es necesario realizar el proceso de retroalimentación. Es decir, tomar las decisiones necesarias para mejorar el proceso de acompañamiento pedagógico. Esta etapa se realiza escuchando y analizando la opinión de todos los actores del proceso.

4.3.5. Etapa de seguimiento, monitoreo y asesoría

Esta etapa procura hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia, el acompañante pedagógico debe de convertirse en un observador y facilitados

de la ejecución de los planes de acción que se planifiquen como resultado de la retroalimentación realizada de forma conjunta, tratando de evitar que estos se conviertan en una rutina, en documentos densos y complejos, con reflexiones utópicas que no se ajusten a la realidad en la cual se están desarrollando. (Aguilar Santos, 2005).

V. Plan de Acompañamiento Pedagógico.

Toda actividad humana necesita para su efectividad ser planificada. Teóricamente un plan es un instrumento técnico que tiene los siguientes componentes básicos: contenidos, objetivos, actividades y evaluación. Al igual que en todas las actividades educativas la planificación es un requerimiento pedagógico, por ende el Acompañamiento Pedagógico debe también ser planificada para que garantice la ruta o los momentos metodológicos del mismo.

Sin perder de vista que éste, debe tener como propósito la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela; razón ésta que fundamenta por qué se expresa la sinergia de los elementos docente, estudiante y directivo; ya que un docente con un buen desempeño, facilitará excelentes aprendizajes en sus estudiantes, y un centro con altos porcentajes de rendimiento académico, con docentes innovadores, con una cultura de brindar y recibir acompañamiento pedagógico, por ende, resultará una escuela con excelente gestión.

Derivado de lo anterior se puede decir entonces, que un plan es un instrumento que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y encauzarla, es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar, en el caso que nos ocupa el Acompañamiento Pedagógico.

5.1. Estructura del plan de acompañamiento

Esta debe de cumplir con los siguientes requerimientos:

- **Datos generales:** nombre del centro, período, cantidad de docentes que se acompañarán, nombre del director /a del centro.
- **Los propósitos**, que se persiguen con la implementación del plan anualmente, en el semestre y mensualmente.
- **La metodología** a seguir se aborda en el numeral VI de este documento.
- **Las áreas a acompañar** (planificación, práctica pedagógica, habilidades psico-afectivas y cognitivas, evaluación de los aprendizajes, entre otros)
- **Los resultados esperados**, estos estarán relacionados con los propósitos planteados.
- **Estrategias de difusión;** cómo se divulgarán los resultados y las experiencias exitosas que están implementando los docentes en el aula.

El plan de acompañamiento pedagógico, se recomienda utilizar el género narrativo/ descriptivo y no de matriz, a excepción del cronograma que se anexa al plan, se debe elaborar en conjunto dirección, subdirector/a, y el docente responsable o coordinadores de área si lo hubiere.

Éste debe ser presentado al personal docente involucrado en este proceso de acompañamiento pedagógico.

5.2. El cronograma de visitas

Es un instrumento práctico y funcional, porque contiene toda la información necesaria para la visita, evita el improvisar. Su contenido puede ser el siguiente: nombre del docente, disciplina, grado y sección, fecha y período de clase. El cronograma debe anexarse al plan de acompañamiento pedagógico.

VI. METODOLOGÍA

A continuación, se detallan las estrategias que se utilizarán para el Acompañamiento Pedagógico de los docentes del Centro Escolar Solidaridad

- **Asesoramiento presencial:** se realizará de manera individualizada y continua cuatro veces por mes. La finalidad de esta estrategia es brindarle orientación a fin de mejorar su desarrollo personal y profesional.
- **Asesoramiento mediante las TIC:** el uso de las TIC durante la ejecución del Plan de Acompañamiento estará centrado en la búsqueda de información a través de Internet y el intercambio de información vía correo electrónico.
- **Talleres de inter-aprendizaje:** se utilizará para transmitirle a los docentes experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje en escuelas próximas, ejecutados en contextos similares y que podrían aplicar y adecuar y por consiguiente enriquecer la práctica pedagógica del docente. Se ejecutarán una vez por mes.
- **Visitas y asistencia directa:** Como mínimo una visita al mes, aunque la frecuencia depende de las necesidades, del plan de asesoría y las metas trazadas. Las visitas deben durar toda una jornada, pero puede variar según las necesidades.
- **Jornadas pedagógicas:** Permiten identificar necesidades comunes sobre temas específicos, sea con fines de información y/o de formación: talleres, seminarios, sistematizaciones, auto-evaluaciones.

VII. PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO

Actividades	Estrategias	Resultados Esperados	Recursos	Participantes	Responsable	Tiempo
Coordinación, planificación e implementación de las acciones de Acompañamiento Pedagógico	Diálogo con los docentes, la Dirección y el equipo Técnico Académico, a fin de coordinar las actividades a desarrollar el proceso de Acompañamiento Pedagógico.	Dirección con los conocimientos requeridos para la aplicación del Plan de Acompañamiento.	Papelería y equipos	Equipo de Dirección	Director	1 semana
Diagnóstico de necesidades y dificultades observadas en la práctica de los	Determinar fortalezas, debilidades y necesidades	Identificadas las fortalezas y debilidades observadas en el 100% del personal	Papelería (folder de registro, guía de observación)	Equipo de Dirección	Director	1 mes

docentes	del docente.	de secundaria.	y equipos			
Formulación y aprobación del Plan de Acompañamiento.	Documentos escritos con carácter de flexibilidad de acuerdo con situaciones correctivas que puedan plantearse.	Plan Aprobado por el equipo directivo	Documento en Word y digital	Equipo de Dirección	Director	3 semanas
Acciones de Acompañamiento al docente	Implementación del Plan de Acompañamiento. Visitas y asistencia directa. (cuatro veces al mes)	Ejecutado el Plan de Acompañamiento a todos los docentes de secundaria. Favorecidos el 100% de los docentes y estudiantes a través	Folder de registro, fichas de observación. Guía de autoevaluación	Equipo de Dirección	Director	Permanente

	<p>Análisis conjunto de las fichas de observación y notas del folder de visitas, en las diferentes dimensiones de su desempeño.</p> <p>Asesoramiento mediante TICs. (De acuerdo con las necesidades del docente).</p> <p>Observación de sesiones de aprendizaje y demostraciones.</p>	<p>de la asesoría brindada</p>				
--	---	--------------------------------	--	--	--	--

	<p>Autoevaluación del docente sobre su desempeño, fortaleciendo lo positivo, proponiendo correcciones según el caso.</p> <p>Formulación de un compromiso de mejora con metas a mediano plazo.</p>					
<p>Talleres de inter-aprendizaje y jornadas pedagógicas de intercambio</p>	<p>Ejecución de Intercambio de experiencias y propuestas de proyectos</p>	<p>9 docentes de secundaria capacitados Sobre Planificación curricular, estrategias</p>	<p>Medios audiovisuales Papelería varias</p>	<p>Equipo de Dirección</p>	<p>Director</p>	<p>Permanente</p>

<p>experiencias mediante grupos de inter-aprendizaje</p>	<p>innovación, con docentes de la institución o con docentes invitados.</p> <p>Los temas referentes podrían ser: Planificación curricular, estrategias metodológicas, recursos educativos, evaluación, tutoría y orientación educativa, uso de las TICs.</p>	<p>metodológicas, recursos educativos, evaluación y uso de TICs.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Monitoreo de carpeta pedagógica.	Análisis documental, evaluación y autoevaluación de documentos técnico-pedagógicos, para verificar los avances.	Evaluación y autoevaluación de todos los docentes	Papelerías varias. Guía de evaluación y autoevaluación	Equipo de Dirección	Director	Permanente
Sistematización y consolidación de información	Sistematización del diagnóstico y antes de concluir el año escolar	Se recogen las evidencias de la situación actual y los resultados después del proceso	Papelería varias, equipos.	Equipo de Dirección	Director	1 mes
Informe final al docente, a la Dirección y equipo técnico. Retroalimentación	Elaboración de informe final y valoración del cumplimiento de los objetivos	Evidencias del proceso de Acompañamiento Pedagógico	Equipos para procesar la información, papelería	Equipo de Dirección	Director	2 semanas

	planteados en el Plan de Acompañamiento.					
--	--	--	--	--	--	--

VIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Planificación de acciones	X	X										
Diagnóstico de las necesidades del Acompañamiento Pedagógico		X										
Elaboración del plan de acción		X										
Acción del Plan Talleres, Capacitaciones Observaciones directas e indirectas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Monitoreo y seguimiento			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Evaluación del proceso											X	X

IX. INSTRUMENTOS PARA UTILIZAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

En este apartado se comparte algunas propuestas de instrumentos que se requieren aplicar para cumplir el proceso de Acompañamiento pedagógico.

9.1. CRONOGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Nombre de la Escuela:

Nombre de la directora(a) de la Escuela:

Mes: _____

Nombre y apellido del docente	Disciplina	Grado	Sección	Fecha	Horario

9.2. GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN EL AULA DE CLASE

Datos Generales:

Centro Educativo:

_____.

Asignatura: _____

Docente: _____

Grado: _____. Sección: _____.

Hora: _____. Lugar y Fecha: _____.

Objetivos del Acompañamiento Pedagógico:

INDICADORES.

I. PROGRAMACIÓN CURRICULAR	SI	NO	Observación
1. Plan de Clase completo.			
2. El Plan de Clase evidencia coherencia interna en su estructura.			
3. El Plan de clase está elaborado en función de los intereses y necesidades de los alumnos.			
4. El Plan de clase responde a la problemática de la comunidad educativa a través de los temas transversales.			
5. En el plan se incluyen actividades para el desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes			

II. PROCESO DE ENSEÑANZA	SI	NO	Observación
1. Administra adecuadamente las estrategias del proceso Enseñanza y Aprendizaje, en el tiempo previsto.			
2. Motiva a los estudiantes durante la clase.			

3. Informa a los estudiantes, los aprendizajes que se espera lograr, al concluir la sesión.			
4. Aplica estrategias para recoger los conocimientos o experiencias previas de los estudiantes y los relaciona con nuevos conocimientos.			
5. Desarrolla actividades de reflexión y cuestionamiento para promover el conflicto cognitivo durante la clase.			
6. Toma en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje de sus alumnos.			
7. Demuestra dominio del tema durante el desarrollo de la clase.			
8. Utiliza un lenguaje claro y sencillo.			
9. Promueve la participación activa de sus estudiantes, en la construcción de sus aprendizajes, a través de actividades pertinentes.			
10. Escucha con atención e interés la participación y opiniones de sus estudiantes.			
11. Promueve el desarrollo de actitudes positivas durante la clase, a partir de los aprendizajes esperados.			
12. Desarrolla las actividades de aprendizaje en forma amena e interesante.			
13. Propicia en los estudiantes, la reflexión sobre su propio proceso de aprendizaje.			

III. MATERIAL EDUCATIVO	SI	NO	Observación
1. Utiliza adecuadamente recursos y materiales educativos de diversos tipos para alcanzar los aprendizajes previstos.			
2. El docente hace uso de los textos escolares y material impreso.			

3. El material empleado es adecuado y pertinente al proceso de la actividad de aprendizaje que se desarrolla.			
---	--	--	--

IV. EVALUACIÓN	SI	NO	Observación
1. Utiliza técnicas e instrumentos de evaluación previstos en el Plan de clase.			
2. Promueve la participación de los estudiantes en la evaluación de los aprendizajes esperados.			
3. Evalúa en función de los indicadores, objetivos o logros previstos.			
4. Tiene organizado y actualizado su Registro de Evaluación.			

- Logros encontrados:

- Dificultades encontradas:

- Recomendaciones /sugerencias:

Firma y sello del Director: _____

Firma del Acompañante: _____

9.3. PLAN DE REFORZAMIENTO DOCENTE

I. Datos Generales

Departamento/municipio: _____

Fecha de la visita: _____

Nombre de la Escuela:

Nombre del docente: _____

Grado: _____ Sección: _____

Asignatura: _____

II. Revisión de la práctica:

Práctica pedagógica a mejorar	Reflexión a la práctica a mejorar (causa y efecto)	Estrategias de mejoras

Asesor/a Pedagógico/a

Docente

Director/a

VIII. CONCLUSIONES

8.1. Proceso del Acompañamiento Pedagógico implementado por la Dirección.

- No existe plan de Acompañamiento Pedagógico.
- No existe cronograma establecido para el Acompañamiento Pedagógico.
- De acuerdo con los docentes y la subdirectora el Acompañamiento Pedagógico aplicado es democrático.
- Existe poca ejecución del Acompañamiento Pedagógico, sin embargo, no hay evidencia de que este se realiza.
- La dirección y el personal docente reconocen la importancia del Acompañamiento Pedagógico.
- Los docentes identifican técnicas directas e indirectas utilizadas en el proceso de Acompañamiento Pedagógico.

8.2. Comportamiento de la función directiva ejecutada por el director.

- El modelo directivo aplicado es el centralizado.
- El director delega funciones a algunos docentes.
- El clima organizacional del centro es regular.
- Se utiliza el diálogo como mecanismo de resolución de conflictos.
- El mecanismo de comunicación que utiliza la dirección con la comunidad educativa es la circular.

8.3. Fortalezas del proceso de Acompañamiento Pedagógico.

- Los docentes se muestran abiertos a experimentar cambios que garanticen la calidad de la educación en esta institución educativa, en cuanto al acompañamiento pedagógico se refiere.
- Se realizan círculos pedagógicos.
- 50% si está laborando en el perfil de su especialidad.
- La subdirectora es Licenciada en Psico-Pedagogía.

8.4. Debilidades del proceso de Acompañamiento Pedagógico.

- El director no tiene tiempo para realizar el Acompañamiento Pedagógico.
- No hay planificación del Acompañamiento Pedagógico.
- Existe poca ejecución del Acompañamiento Pedagógico.
- No existe cronograma establecido para el Acompañamiento Pedagógico.
- Existe poca comunicación de parte de la dirección con los docentes con relación al Acompañamiento Pedagógico.
- El poco Acompañamiento Pedagógico existente es ejecutado por personas que no tienen especialidad en la disciplina que visitan.
- Poca seguimiento de parte del MINED en el proceso de ejecución del Acompañamiento Pedagógico.

IX. RECOMENDACIONES

9.1. Al director.

- Aplicar la propuesta de Acompañamiento Pedagógico facilitada por los investigadores del presente estudio.
- Elaborar un plan de Acompañamiento Pedagógico.
- Crear un cronograma donde se definan los tiempos de aplicación y visita del Acompañamiento Pedagógico.
- Ejecutar de manera constante el Acompañamiento Pedagógico, una vez definido el plan y el cronograma a utilizar.
- Mantener el mecanismo de control para la revisión de planes didácticos utilizados por los docentes, para constatar su portación y excelente condición.
- Mejorar el clima organizacional de la institución.
- Mayor presencia del director y la sub directora en el centro educativo.
- Establecer mecanismos que conlleven a mejorar la comunicación dirección comunidad educativa.
- Solicitar al MINED la asesoría pedagógica de técnicos especialistas en las diferentes disciplinas impartidas.
- Analizar junto con el docente los resultados obtenidos después de aplicada la propuesta de Acompañamiento Pedagógico y de esa manera definir los puntos a mejorar.

9.2. A los docentes.

- Utilizar nuevas estrategias de enseñanza para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

- Continuar la especialización en la disciplina que atienden, porque les permitirá desarrollar métodos y técnicas novedosas que contribuyan a la calidad del proceso de aprendizaje.
- Tener la disposición de realizar las tareas que les fuesen delegadas por la dirección, porque esto permitirá la participación de todos los docentes y las actividades no recaerán en uno solo, sino que esto facilitará descubrir las aptitudes presentes en cada uno.
- Contribuir a mejorar el clima organizacional.
- Analizar junto con dirección los resultados obtenidos después de aplicada la propuesta de Acompañamiento Pedagógico y de esa manera definir los puntos a mejorar.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Santos, R. G. (2005). *Opciones y Condicionantes de la Supervisión Educativa en el Departamento de Olancho*. Tegucigalpa.
- Batle, M. (2010). *El Acompañamiento Docente*.
- Briceño, V. (26 de Agosto de 2016). Supervisión y Asesoría Pedagógica. Managua, Managua, Nicaragua.
- Cabrera, M. E., & Prado, M. A. (2007). *Acompañamiento Pedagógico en el Centro Educativo Diriangén del D VI Managua en el II Semestre 2001*. Managua .
- Caldera, V. B. (Agosto de 2016). Conceptualización de la supervisión y Asesoría Pedagógica. Managua, Managua, Nicaragua.
- Colombia, M. d. (2011). *Estrategia de Acompañamiento*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- definicion ABC. (17 de 08 de 2007). Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de definicion ABC: <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>
- Delgadillo, R., & López, M. (2009). *Acompañamiento Pedagógico en la Escuela Pública Miguel López Ocón en el II Semestre 2009*. Tipitapa.
- Díaz, A., Espinoza, A., & López, T. (1999). *Acompañamiento Pedagógico en el Colegio Madre del Divino Pastor del Departamento de Managua 1999*. Managua.
- Evans. (2009). *La Supervisión Escolar*. Lima.
- Fondo Nacional De Desarrollo de la Educación, P. (2008). *Guía para el Acompañamiento Pedagógico de Proyectos de Innovación en las Regiones*. Lima, Perú: FONDEP.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lemus, L. A. (7 de Octubre de 2008). *uag.edu*. Obtenido de uag.edu: www.ug.edu.com
- Lemus, L. A. (Mayo de 2011). Maestría en Administración Educativa. *Maestría en Administración Educativa*.
- Lima, M. d. (2014). *El acompañamiento pedagógico Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador/ Acompañante y del formador*. Lima: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Lizano, N. G. (2010). *Administración Escolar Para el Mejoramiento de las Instituciones Educativas*. Costa Rica.

- Marconi Jorge, A. (26 de Noviembre de 2012). *monografias.com*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de monografias.com: www.monografias.com
- MINED, N. (2011). Una Estrategia Para Mejorar la Calidad Educativa. Managua, Managua, Nicaragua: Mined, Nicaragua.
- Narváez Alba, N. (2010). *Libro de Administración Compilación*. Managua.
- Nerici, G. (2005). *La Supervision e Inspección Escolar*. Lima.
- Ortez, E. (1999). *Investiga, Pasos para Hacer una Investigación*. Santa Tecla, El Salvador: Clásicos Roxil.
- Ortez, E. Z. (2009). *Así se Investiga*. Santa Tecla: Editorial Clásicos Roxil.
- Peruana, F. N. (2008). *Guía para el Acompañamiento Pedagógico de Proyectos de Innovación en las Regiones*. Lima: FONDEP.
- Peruano, M. d. (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima: MACOLE.
- Ramos, C., & Jiménez, D. (2007). *Acompañamiento Pedagógico del Colegio Público Venezuela y Escuela Jose Artigas*. Managua.
- Roberto, H. S., Carlos, F. C., & Pilar, B. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Roman Brito, J. D., & Dousdebes, M. L. (2014). *Acompañamiento Pedagógico en el aula*. Quito, Ecuador.
- Roman Brito, J., & Dousdebes, M. (2014). *Acompañamiento Pedagógico en el Aula*. Quito.
- Sabana, U. d. (2011). *Estrategia de Acompañamiento a Docentes Noveles*. Chia: Ministerio De Educación Nacional de Colombia.
- Salvador, M. d. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador: CELDAS Estudio.
- Sánchez, C. H., & Cañas, J. G. (1993). *Estudio Retrospectivo y Prospectivo de la Supervisión Educativa en Colombia y Antioquía*. Medellín.
- Zarazúa, R. S. (14 de Febrero de 2013). *slideshare*. Obtenido de slideshare: www.slideshare.net

XI. ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR

Estimado director:

Somos estudiantes de quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio sobre “Fortalezas y Debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017”, para optar al Título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, por lo cual agradeceríamos su colaboración para llenar esta entrevista.

El objetivo de la presente entrevista es, conocer su opinión acerca del Acompañamiento Pedagógico que realiza usted en la institución a su cargo.

I. Datos Generales:

Nombres y Apellidos: _____.

Edad: _____. Sexo: _____.

Nivel Académico: _____.

Años de laborar en el centro: _____.

Años de Experiencia _____.

II. Características del Acompañamiento Pedagógico.

2.1. ¿Cómo caracteriza el proceso de Acompañamiento Pedagógico que realiza a los docentes? Explique.

III. Estilos del Acompañamiento Pedagógico.

3.1. ¿Cómo caracteriza el estilo de Acompañamiento Pedagógico que ejerce en su institución? Justifique.

- | | | |
|---------------|----------|----------|
| ➤ Autocrático | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Liberal | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Democrático | Sí _____ | No _____ |

IV. Técnicas del Acompañamiento Pedagógico.

4.1. ¿Cuáles de las siguientes técnicas del Acompañamiento Pedagógico se aplican con más frecuencia en su centro educativo? Explique.

- | | | |
|--------------------------------------|----------|----------|
| ➤ Observación del desempeño (clases) | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Reuniones | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Demostraciones | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Clases Modelos | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Trabajos elaborados en equipo | Sí _____ | No _____ |

4.2. ¿Cuál de las siguientes técnicas indirectas del Acompañamiento Pedagógico aplica con más frecuencia en su centro? Explique.

- | | | |
|---|----------|----------|
| ➤ Estudio de expedientes docentes | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Estudio de planes de clase | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Conocimiento de los estudiantes | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Revisión de recursos y medios didácticos | Sí _____ | No _____ |
| ➤ Estudio de la relación entre los estudiantes y los docentes | Sí _____ | No _____ |

V. Planificación y organización del Acompañamiento Pedagógico.

- 5.1. ¿Cuenta con su cronograma de Acompañamiento Pedagógico? Explique.
- 5.2. ¿Cuánto tiempo abarca su cronograma de Acompañamiento Pedagógico? Explique.
- 5.3. ¿Cuenta con un plan de Acompañamiento Pedagógico? Sí ____ No ____
- Si respondió de manera afirmativa, ¿Qué aspectos toma en cuenta para evaluar la clase?
- 5.4. ¿Quiénes elaboran el plan de Acompañamiento Pedagógico?
- 5.5. ¿Quiénes ejecutan y evalúan el plan de Acompañamiento Pedagógico? Explique.

VI. Funciones del Acompañamiento Pedagógico.

- 6.1. ¿Qué funciones desempeña el Acompañamiento Pedagógico en el centro?
- 6.2. ¿Cuál es la importancia del Acompañamiento Pedagógico?
- 6.3. ¿De qué forma incide el Acompañamiento Pedagógico en el desempeño docente? Explique.
- 6.4. ¿Participa en procesos de investigación en relación al proceso de enseñanza?
¿Cómo?
- 6.5. ¿Realiza proyectos de investigación relacionados con la planificación docente? Explique.
- 6.6. ¿Todos los docentes atienden la asignatura de su especialidad? Explique.
- 6.7. En relación a la responsabilidad en el desempeño docente, ¿Cómo la valora?

Indicador	Ex	MB	B	R
Asistencia				
Puntualidad				
Entrega de informes				
Planificación docente				

6.8. Valore las relaciones interpersonales de los docentes y la comunidad educativa.

Indicador	Ex	MB	B	R
Docente-estudiante				
Administración-docente				
Docente-padres				

6.9. ¿Cuáles son las principales fortalezas encontradas en el proceso de Acompañamiento Pedagógico que se aplica en el centro?

6.10. ¿Cuáles son las principales limitaciones que usted encuentra en el Proceso de Acompañamiento Pedagógico?

6.11. ¿Qué estrategias considera usted se podrían implementar para mejorar el proceso de Acompañamiento Pedagógico?

VII. Modelo de dirección.

7.1. En su labor como director, ¿Qué tipo de modelo pone en práctica en el desarrollo de su función? Justifique.

- Centralizado _____.
- Descentralizado _____.

VIII. Función de la dirección

8.1. ¿Cómo director qué funciones cree usted conveniente delegar?

8.2. ¿Qué factores toma en cuenta al momento de tomar una decisión relacionado a la delegación de funciones?

8.3. ¿Qué estrategias utiliza para propiciar un clima institucional agradable?

8.4. ¿Qué estrategias utiliza para resolver los conflictos que se presentan en la institución educativa?

8.5. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con la comunidad educativa?

- Circulares _____.
- Reuniones _____.
- Asambleas _____.
- Murales _____.
- Otros _____ . Explique.

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES

Estimado docente:

Somos estudiantes de quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio sobre “Fortalezas y Debilidades del Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017”, para optar al Título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, por lo cual agradecemos su valiosa colaboración al llenar la presente encuesta.

El objetivo de la presente entrevista es, conocer su opinión acerca del proceso de Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro.

I. Datos Generales.

Edad _____. Sexo _____. Nivel Académico: _____.

Estudia actualmente Sí _____ No _____ Especialidad _____.

Universidad en la estudió o estudia _____.

Años de laborar en el centro: _____. Años de Experiencia _____.

II. Características del Acompañamiento Pedagógico.

2.1. Identifique que característica posee el proceso de Acompañamiento Pedagógico que se desarrolla en este centro. (seleccione con una x la que estime conveniente).

- **Filosófica:** procura que la educación cumpla los fines que se propone la comunidad local y nacional _____.
- **Cooperativa:** en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo _____.
- **Creadora:** estimula la libre participación del docente, busca en estos el desarrollo de su talento, capacidad, condiciones e iniciativas _____.
- **Científica:** aplica el método científico en el proceso de enseñanza – aprendizaje y propicia la experimentación de nuevas técnicas de enseñanza _____.
- **Efectiva:** responde a las necesidades reales de la enseñanza cuyos problemas se deberán resolver con eficacia y eficiencia _____.

Sí _____ No _____

5.3. ¿Con cuánto tiempo de anticipación le comunican que recibirá la visita de un Acompañante Pedagógico?

- Un día antes _____.
- Dos días antes _____.
- 3 días antes _____.
- 4 días antes _____.
- No hay aviso _____.

5.4. ¿Quién ejecuta y evalúa el Acompañamiento Pedagógico?

- Director _____.
- Sub director _____.
- Coordinador de área _____.
- MINED _____.

VI. Funciones del Acompañamiento Pedagógico.

6.1. El Acompañamiento Pedagógico que se aplica en el centro le permiten:

- Aplicar nuevas técnicas..... _____.
- Aplicar nuevas estrategias..... _____.
- Encontrar solución a las debilidades..... _____.
- Compartir experiencias..... _____.
- Obtener sugerencias para mejorar _____.
- Facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje..... _____.
- Orientarlo en el proceso de elaboración de proyectos de aprendizaje y planificación diaria..... _____.
- Orientarlo en la creación y elaboración de estrategias de enseñanza novedosas y significativas..... _____.
- Acompañarlo en el proceso de enseñanza..... _____.
- Velar por el rendimiento académico de los estudiantes _____.
- Realizar jornadas de actualización _____.

6.2. ¿Utiliza la tecnología como recurso didáctico en el desarrollo de la clase?

Sí _____ No _____ ¿Con que frecuencia?

6.3. ¿Atiende la disciplina de su especialidad?

Sí _____ No _____

6.4. Valore las relaciones interpersonales que practica con la comunidad educativa.

Indicador	Ex	MB	B	R
Docente-estudiante				

Docente –administración				
Docente-padres				

6.5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos a mejorar que encuentra en el proceso de Acompañamiento Pedagógico que se aplica en el centro?

Fortalezas	Aspectos a mejorar

6.6. ¿Qué estrategias sugiere usted se podrían implementar para mejorar el proceso de Acompañamiento Pedagógico?

VII. Modelo de dirección.

7.1. ¿Qué tipo de modelo directivo escolar pone en práctica el director del centro?

- Centralizado _____.
- Descentralizado _____.

VIII. Función de la dirección

8.1. ¿Alguna vez ha sido delegado para realizar alguna actividad dentro del centro?

Sí _____ No _____ ¿Qué tipo de actividad?

8.2. En caso de haber respondido de manera positiva la pregunta anterior ¿Quién lo delegó?

- Director _____.
- Sub director _____.
- Técnico MINED _____.
- Otro _____.

8.3. ¿Cómo califica el clima organizacional?

- Excelente _____.
- Muy bueno _____.
- Bueno _____.
- Regular _____.
- Deficiente _____.

8.4. ¿Qué estrategias utiliza el director para resolver los conflictos que se presentan en la institución educativa?

- Diálogo _____.
- Llamado de atención verbal _____.
- Llamado de atención escrito _____.
- Carta de compromiso _____.
- Otros _____ . ¿Cuáles?

8.5. ¿Qué medios utiliza el director para comunicarse con la comunidad educativa?

- Circulares _____.
- Reuniones _____.
- Asambleas _____.
- Murales _____.
- Otros _____ . Explique.

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD
NACIONAL FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
AUTÓNOMA DE DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA **GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

Objetivo: verificar los documentos que favorecen el proceso de Acompañamiento Pedagógico realizado por la Dirección del Centro Escolar Solidaridad, Municipio de Tipitapa, Departamento de Managua, en el II semestre del año 2017.

Documentos Rectores	Existente		Estado			Actualizado	
	Sí	No	Exc	B	Def	Sí	No
1. Plan Institucional							
2. Plan de Acompañamiento							
3. Registro de visitas al aula							
4. Resultados de visitas de Acompañamiento							
5. Rendimiento Académico							
6. Cuaderno de control de planes							
7. Cuaderno de asistencia docente							
8. Expedientes docentes							
9. Cuaderno de incidencias docentes							
10. Actas de cartas de compromiso							
11. Cuadernos de incidencias							
12. Memorandums							
13. Circulares							
14. Otros							

Observaciones generales:

