

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO
PEDAGÓGICO DEL DOCENTE EN LA UEM SIMÓN BOLÍVAR, PUERTO
ORDAZ, ESTADO BOLÍVAR.**

*Yumelis Riquez
Yumelisr1@gmail.com
Gilberto Resplandor
gilbertoresplandor@gmail.com*

RESUMEN

El propósito de esta investigación consistió en proponer estrategias gerenciales para el acompañamiento pedagógico a los docentes de Educación Primaria de la UEM Simón Bolívar, ubicada en Puerto Ordaz, estado Bolívar. La indagación se pautó a partir de la modalidad proyecto factible, sustentado en una investigación descriptiva con un diseño no experimental y de campo. La población y muestra se constituyó por 23 docentes a los cuales se les aplicó una entrevista semiestructurada y un cuestionario. El cuestionario fue validado mediante el juicio de expertos y la confiabilidad se determinó por aplicación del Alpha de Cronbach. Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas. Los resultados permitieron evidenciar que el acompañamiento pedagógico es impulsado desde la Dirección de Educación, que la dirección del plantel sigue los lineamientos del ente rector pero la gerencia del plantel no realiza el procedimiento completo al obviar etapas del proceso que son claves para optimizar la actividad de aula realizada por los docentes de Educación Primaria, tales como comunicar formalmente los resultados de las visitas realizadas al aula y ofrecer la posibilidad de mejora a los maestros. No se consideró el hecho de que más de la mitad de los docentes de primaria son egresados en educación Preescolar y no poseen las aptitudes para una educación acorde a las exigencias de los objetivos institucionales. Como conclusiones relevantes destacan la necesidad del reconocimiento de las debilidades detectadas y la implementación de las estrategias gerenciales que son necesarias para contribuir al crecimiento profesional del personal docente de la institución. A tales efectos se realiza la propuesta como una recomendación expresa para el personal directivo y de acompañamiento de la Alcaldía.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, Acompañamiento pedagógico, Educación Primaria

INTRODUCCIÓN

El avance científico, tecnológico y social que marca el siglo XXI de profundas transformaciones, ha influido en las reformas educativas a nivel mundial. La mayoría de los países de América Latina han mostrado resultados que derivan del direccionamiento de sus programas hacia un enfoque determinado por la globalización, a la aplicación de nuevos criterios y prácticas para avanzar en la expansión de la educación como proceso social y una concepción más amplia de calidad que incorpora condiciones y procesos psicosociales y ciudadanos, a los logros y aspectos académicos (UNESCO, 2014).

Dado que la educación es un eje fundamental a considerar en el proceso de desarrollo de los países, por el rol que cumple en la formación del talento humano, la gestión en el área educativa constituye un elemento básico en los procesos de calidad de la misma. En este sentido, el gerente educativo tiene a su cargo funciones cuyo cumplimiento facilita el alcance de los objetivos educacionales. Dentro de esas funciones se encuentra el Acompañamiento Pedagógico (AP) al docente de aula.

El Acompañamiento, según Battle (2010) "no debe limitarse a impartir información sino que debe desarrollar una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento" (p. 106).

En muchos países de América Latina, los encargados de los Sistemas Educativos consideran que, para que mejore la práctica educativa en el personal docente, es necesario que haya un proceso de supervisión y Acompañamiento Pedagógico continuo y para ello se requiere de un gerente capacitado en todo lo concerniente al currículo, mantener una comunicación asertiva con el cuerpo docente, propiciar el crecimiento profesional de sus compañeros y estimularlos a buscar nuevas estrategias que les permitan un mejor desenvolvimiento en las prácticas pedagógicas, entre otras.

En Venezuela, en la normativa que rige el ejercicio de la docencia se señalan los lineamientos sobre la supervisión y acompañamiento pedagógico

que se debe llevar a cabo en las instituciones educativas y las funciones que debe cumplir el personal designado para realizar este proceso..

Para López (2013), el AP debe ser un proceso que permita:

Optimizar la calidad del aprendizaje y el desempeño docente, con medidas que promuevan y estimulen la innovación pedagógica y la diversificación curricular, la investigación y propuestas experimentales, orientadas a cualificar los logros de aprendizaje, la práctica docente en el aula y el desarrollo de diversos talentos en estudiantes y docentes (p.50).

Este proceso no solo es responsabilidad del supervisor escolar asignado por el ente rector, es también del equipo directivo; por ello se requiere de un profesional innovador, creativo, democrático, estratega y carismático. “Debe ser un estudioso, manteniéndose actualizado con respecto a los avances de su profesión y de lo que sucede en el país y en el mundo” (López, 2013, p.53).

El AP debe ser un proceso de orientación, donde el supervisor o director dialoga con los docentes sobre su actuación y planificación de actividades, siguiendo los principios humanistas, a fin de implementar estrategias adecuadas para alcanzar las competencias tanto personales como profesionales.

Sin embargo, se observan debilidades en este proceso en todas las regiones del país, siendo una de ellas el estado Bolívar, donde convergen escuelas nacionales, estatales y municipales. El acompañamiento es más de control que de asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por los profesionales de la educación en ejercicio; está dirigido principalmente a emitir juicios de valor que descalifican el trabajo del docente, en vez de brindar orientación para su fortalecimiento como líderes del cambio y de la innovación en educación.

En el contexto de las escuelas municipales, se pudo evidenciar que no se hace un acompañamiento pedagógico sino una supervisión fiscalizadora (en opinión de los docentes), puesto que los funcionarios (Supervisores y Directivos) se limitan a visitar los salones de clase, a observar a los docentes

realizando las actividades programadas y luego se enfocan más en resaltar las debilidades que presentan los docentes.

De esta manera, se aprecia que se sigue aplicando una supervisión tradicional, focalizada en la medición de la actuación del docente sin considerar que requiere del apoyo de sus superiores para mejorar sustancialmente su desempeño, por cuanto son ellos, quienes deben brindarles asesoramiento para que superen las dificultades y debilidades en el ejercicio de sus funciones.

Lo planteado con anterioridad es pertinente a la Escuela Municipal Simón Bolívar, ubicada en Puerto Ordaz, estado Bolívar. Es importante resaltar que el equipo directivo no realiza acompañamiento a los docentes de aula, lo cual se evidencia en las debilidades de los mismos para elaborar los Proyectos de Aula (PA), los Planes de Interacción Social Diaria (PISD), seleccionar los indicadores para evaluar las competencias a ser alcanzadas por los estudiantes y para elaborar los instrumentos de evaluación, entre otras actividades que forman parte del buen desempeño docente.

Sobre la base de esta situación se plantearon las interrogantes:

¿Cuáles estrategias gerenciales serán las apropiadas para que el acompañamiento pedagógico del docente de Educación Primaria en la UEM Simón Bolívar, Puerto Ordaz, estado Bolívar sea efectivo?

¿Cuáles son las características del supervisor/director como acompañante pedagógico de Educación Primaria en la UEM Simón Bolívar?

¿Cómo es el proceso de acompañamiento pedagógico del docente de Educación Primaria de la Unidad Educativa Municipal Simón Bolívar?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el acompañamiento pedagógico del docente de Educación Primaria en la UEM Simón Bolívar, Puerto Ordaz, estado Bolívar.

Objetivos Específicos

Identificar las características del supervisor/director como acompañante pedagógico docente de Educación Primaria en la UEM Simón Bolívar.

Describir las características que debe poseer un supervisor/director como acompañante pedagógico.

Determinar cómo es el proceso de acompañamiento pedagógico del docente de Educación Primaria de la UEM Simón Bolívar.

Elaborar un plan estratégico para el acompañamiento pedagógico efectivo del docente de Educación Primaria en la UEM Simón Bolívar.

Justificación

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios producto no solo sólo por el trabajo realizado por los docentes, sino inducidos por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios y especialmente en el ámbito educativo.

La investigación se considera de mucha importancia, ya que puede ser útil para todo el personal docente, permitirá que los directores, coordinadores, docentes y demás integrantes de la institución asuman la responsabilidad de la gerencia, teniendo como meta obtener mayores y mejores logros de la educación, al igual que establecer acciones y evaluar el proceso administrativo y la toma de decisiones dentro de la institución.

Fundamentos teóricos

El AP cada día se hace más necesario en las instituciones educativas, en todos los niveles del Sistema Educativo Venezolano; sin embargo existe gran cantidad de trabajos relacionados con el tema en los que se resalta la carencia de este proceso en las organizaciones.

Hernández-Zapeta (2013) realizó un trabajo donde se planteó como objetivo: Mejorar la calidad educativa en diez centros escolares a través del establecimiento de Comunidades de Aprendizaje y Comités de Calidad:.

Se concluyó que consensuar e involucrar al personal docente y directivo en la planificación genera participación activa, compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos de un proyecto de acompañamiento educativo.

Vicente (2012), llevó a cabo una investigación cuyo objetivo principal fue determinar el impacto del acompañamiento pedagógico en las prácticas del

docente de primer grado primario bilingüe en el desarrollo de las habilidades comunicativas del idioma materno k'iche'.

Los resultados obtenidos determinó que el acompañamiento pedagógico en el aula es de mucha importancia para los docentes de primer grado del nivel primario, ya que a través del apoyo del asesor pedagógico los docentes mejoran sus prácticas en el desarrollo de las habilidades comunicativas en idioma materno k'iche'.

Almao (2014), presentó un estudio en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Su objetivo general fue Analizar el acompañamiento pedagógico como estrategia gerencial para el mejor desempeño laboral de los docentes. Se concluyó que es necesario generar un estudio centrado en analizar la posibilidad de tener un acompañante pedagógico que oriente, ayude y guie a las docentes ya que un apoyo de esta naturaleza por parte de los directivos hacia las docentes no se realiza adecuadamente y hay desconocimiento por parte de los directivos del trabajo pedagógico que se desarrolla en las aula

Estrategias Gerenciales

En el contexto de la educación y el acompañamiento pedagógico, la estrategia se encuentra dirigida a fortalecer los atributos y competencias de los docentes en actividades de aula; así como desarrollar acciones para minimizar las debilidades que estos puedan tener en el desempeño de su función como formadores. Esto permite la generación de ventajas competitivas y la diferenciación con respecto a otras instituciones similares.

El Gerente Educativo

El director es la persona que está al frente de toda la institución educativa, quien se convierte de ese modo, en la figura clave de las exigencias educativas. Según López (2013) "la función directiva es una conjugación de funciones que, en la práctica nunca se dan aisladas, pero que, en cualquier circunstancias de la vida escolar, es posible advertir cómo predominan algunas de acuerdo al momento y a la situación". (p.52)

Los docentes en función directiva son responsables de la institución y por tanto, supervisores directos del personal adscrito a la misma. A su cargo, se encuentra el establecimiento de los mecanismos para ejercer control y supervisión, evaluar y hacer seguimiento al personal, ejecutar las acciones disciplinarias, garantizar el funcionamiento de las instalaciones educativas, velar por el desarrollo y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Así pues, la práctica gerencial educativa se encuentra íntimamente ligada con la forma cómo el director guía e involucra a los docentes de su institución; por tanto, debe tener conocimiento sobre los procesos administrativos, la gestión del talento humano y su integración para la práctica pedagógica, además de dirigir y controlar todas las actividades que se realizan en la institución educativa.

Perfil del Director

López (2013), destaca los atributos del director de la institución escolar en un perfil que abarca tres dimensiones: personal-social, profesional y ocupacional. Ver:

Cuadro 1.

Perfil del director escolar

FACTORES DEL PERFIL		
Personal-Social	Profesional	Ocupacional
Poseer una buena salud física y mental Ejercer un liderazgo democrático-humanista Actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal Habilidad para tratar con las personas. Buenas relaciones humanas Respeto por la opinión contraria Uso adecuado e imparcial de la autoridad Sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su deber Poder de decisión Iniciativa propia	Ser venezolano Poseer título de nivel superior Cumplir con los requisitos exigidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa Tener conocimiento de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo	Crear soluciones a situaciones imprevistas Detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios Comprometido con los objetivos de la institución Habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas Habilidad para delegar Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativas legales vigentes Idoneidad en la labor técnico-administrativa de la escuela

Amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques Rectitud como ciudadano, educador y funcionario público Espíritu de equidad Capacidad creativa e inventiva Previsión de situaciones futuras Ética profesional Disposición para una comunicación efectiva.	Tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública (Leyes, Decretos, Resoluciones)	
---	--	--

Fuente: López, 2013, p. 53, (modificado por los autores)

Como puede observarse, en las dimensiones del perfil se incluyen elementos que deben permitir al Director Escolar el desarrollo de una función integral para facilitar la ejecución idónea de las elevadas responsabilidades a su cargo. Un directivo escolar, además de la formación profesional y la experiencia, debe poseer conocimientos y atributos de liderazgo, mediación, comunicación, dominio del tema legal, normas, procedimientos administrativos y escolares, entre otros.

Acompañamiento Pedagógico

Para Osto (2006) “el acompañamiento Pedagógico es una mediación formativa basada en una relación de ayuda en la que se propicia que la persona crezca y madure en consistencia, responsabilidad y libertad” (p.1). Por su parte, Planes (2004) complementa lo anterior al asegurar que es importante “compartir con otro o con otros el propósito de llegar a una meta o de conseguirla conjuntamente (p.1).

Se puede apreciar, unificando los criterios anteriores, que el acompañamiento es una estrategia gerencial empleada por el Director o Supervisor escolar para guiar a los docentes en ejercicio respecto a las herramientas a utilizar para una correcta planificación y ejecución de sus actividades, permitiendo que tengan un desempeño eficaz y cónsono con los lineamientos emanados del ente rector.

Funciones del Acompañamiento Pedagógico

Los acompañantes pedagógicos deben ser docentes con visión prospectiva al cambio, responsables, modelos, especializados y entrenados, con tareas muy específicas, que formen parte del cuerpo directivo en el nivel

respectivo o en la institución docente. Al respecto, López (2013) señala que el interés central es:

... apoyar un aprendizaje individualizado que haga posible orientar, transmitir y enseñar un nuevo modelo de educación a alumnos, maestros y padres, pilares de la comunidad educativa, y adaptarlo al modelo pedagógico de la institución. Con este nuevo modelo los estamentos centrales del proceso de formación no serán los contenidos curriculares, ni el sistema de evaluación, sino la comunidad educativa y los seres humanos que la conforman. (p. 16)

Tareas del Acompañante Pedagógico

El acompañante pedagógico tiene en su agenda una serie de tareas que debe cumplir durante este proceso. Según Sandoval (2012), estas vienen a ser algunas:

- Formular diagnósticos periódicos de la institución relacionados con la labor técnico-pedagógica de los docentes.
- Elaborar un plan de acción según corresponda y realizar las actividades propuestas en cada uno de estos.
- Elaborar un cronograma de visitas técnicas (desempeño docente) y administrativas (revisión de planes, registros, fichas acumulativas, matrícula, control de asistencia, entre otros).
- Realizar visitas técnicas y administrativas a los docentes.
- Brindar asesoría y acompañamiento permanente a los docentes respecto a los lineamientos emanados del currículo oficial.
- Controlar y verificar la adecuada aplicación de las actividades de las docentes con respecto a mediación, registros, fichas acumulativas, planes, entre otros.
- Llevar control de la matrícula de los niños y niñas, desagregadas por edad y sexo.
- Elaborar el informe de las visitas de seguimiento, indicando la problemática o necesidades encontradas, así como el tipo de asesoría proporcionada y los cambios operados.

- Informar al personal oportunamente, acerca de las acciones técnico-pedagógicas y administrativas desarrolladas.

- Coordinar conjuntamente con el personal la aplicación de nuevas técnicas pedagógicas, metodológicas a través de talleres de actualización, círculos de estudio, entre otros.

- Integrar un expediente técnico de cada docente, donde se concentre y sistematice la información más significativa de cada uno.

Estas y otras tareas constituyen la base de un acompañamiento eficaz, para lograr un proceso educativo efectivo y dinámico. Durante su realización, cada uno de los actores debe comprender la importancia de su rol y su participación. Del éxito del acompañamiento, en gran medida, depende el alcance de las metas en cuanto a una educación integral y de calidad.

Aspectos metodológicos

La investigación desarrollada se planteó como un Proyecto Factible, sustentado en una investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental.

La investigación descriptiva es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquella que “busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.., miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p. 60).

La población y muestra se conformó por el personal docente de la institución, además del equipo de acompañamiento docente de la Alcaldía el Municipio Autónomo Caroní.

Cuadro 2.

Población y muestra

Descripción	Cantidad
Docentes en funciones directivas	2
Docentes de aula	20
Equipo de acompañamiento	1
Total	23

Fuente: Elaboración propia

Las técnicas empleadas para la obtención de los datos en fueron la entrevista y la encuesta. Según Balestrini (2006), la entrevista “es un proceso de comunicación verbal recíproco con la finalidad de recoger información previamente establecida” (p. 137).

En el caso que ocupa la presente investigación, fue aplicada al personal directivo y al integrante del Equipo de Acompañamiento Pedagógico de la Alcaldía una entrevista semiestructurada.

La encuesta se aplicó a través de un cuestionario conformado por 26 preguntas organizadas por dimensiones, a saber: perfil del acompañante pedagógico docente, funciones del director y formas de intervención de acompañamiento pedagógico.

El cuestionario fue validado por tres expertos y su confiabilidad determinada mediante la aplicación del Coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,965, lo que permitió concluir que el instrumento posee una alta confiabilidad.

Los datos obtenidos se analizaron mediante análisis cuantitativo y cualitativo. Sabino (2006) explica que el análisis cuantitativo “se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación.” (p. 188). De igual manera, señala que el análisis cualitativo “se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro modo” (p. 190). El análisis cualitativo se empleó para realizar las inferencias o explicaciones de las observaciones realizadas en el acompañamiento de los docentes en el aula, así como el procesamiento de la información proveniente de las entrevistas.

Presentación y Análisis de los Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con los objetivos previamente establecidos, en los cuales se analiza y reflexiona sobre los hallazgos encontrados. Para ilustrar el alcance de los objetivos se seleccionó algunas de las preguntas a modo de ilustración.

Objetivo 1. Identificar las características del supervisor/director como Simón Bolívar.

¿El Director está en constante actualización de sus conocimientos en materia gerencial?

Cuadro 3.

Distribución absoluta y porcentual sobre si el Director está en constante actualización de sus conocimientos en materia gerencial.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	8	40
A veces	12	60
No	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Para el 60% de los docentes, el Director a veces está en constante actualización de sus conocimientos en materia gerencial; el 40% respondió favorablemente al cuestionamiento. Esta respuesta se encuentra relacionada con la anterior, por lo que se infiere que la actualización en el Currículo Nacional Bolivariano (2007) se realiza parcialmente. La educación actual transita por numerosos cambios, desde los paradigmas filosóficos, psicológicos, sociales, económicos y políticos, situación que exige un gerente escolar con las cualidades y competencias necesarias para realizar sus funciones y tareas exitosamente.

Objetivo 2. Describir las características que debe poseer un supervisor / director como acompañante pedagógico.

Cuadro 4.

Distribución absoluta y porcentual sobre si se organiza conjuntamente con los docentes estrategias para tomar acciones para resolver las necesidades detectadas.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	6	30
A veces	14	70
No	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los docentes estuvo de acuerdo en que el Director a veces organiza conjuntamente con los docentes estrategias para tomar acciones para resolver las necesidades detectadas. Dado que la Organización constituye el segundo momento del proceso administrativo, se infiere que el Director aplica el principio de división del trabajo de acuerdo con las funciones inherentes a su cargo y con base en los lineamientos del ente rector.

Cuadro 5.

Distribución absoluta y porcentual acerca de si el Director evalúa conjuntamente con los docentes las acciones a seguir para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	6	30
A veces	14	70
No	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los docentes opinó que el Director a veces evalúa conjuntamente con los docentes las acciones a seguir para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje; para el 30%, si lo realiza. La evaluación es una función de la gerencia, que permite mantener el control sobre el proceso; conduce a la verificación del cumplimiento de las actividades para asegurar se estén llevando a cabo como se planearon, permitiendo corregir cualquier desviación que pudieran presentarse lo cual conlleva a la salud organizacional, determinante en una institución educativa.

Objetivo 3. Determinar cómo es el proceso de acompañamiento pedagógico del docente de Educación Primaria de la UEM Simón Bolívar.

Cuadro 6.

El Director realiza visitas a las aulas para detectar las necesidades de acompañamiento pedagógico. Distribución absoluta y porcentual.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	8	40
A veces	12	60
No	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Se interpreta de estos resultados, que el 60% de los docentes encuestados, percibe que no es regular la visita al aula por parte del Director para detectar las necesidades de acompañamiento pedagógico y para el 40% de los docentes, si lo hace. Una de las funciones del directivo escolar es la conducción pedagógica del centro educativo del cual es responsable; su acción como acompañante es lograr que los proyectos de gestión en el aula, fortalezcan la práctica pedagógica e identificar las oportunidades de mejora del ambiente escolar como propiciador del aprendizaje; por ello es importante su visita a las aulas para reunir información respecto al trabajo de los docentes y así sugerir alternativas de mejora en su desempeño, lo cual debe incidir directamente los resultados de su trabajo en aula como formador.

Cuadro 7.

El Director da a conocer a los docentes los resultados del acompañamiento. Distribución absoluta y porcentual.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	4	20
A veces	4	20
No	12	60
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los docentes manifestó que el Director no da a conocer a los docentes los resultados del acompañamiento; 20% a veces y el otro 20% que sí. De estos resultados se desprende la falta de sistematicidad en cuanto a compartir con el docente los resultados. Después del acompañamiento pedagógico el Director debe analizar con el docente los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos previstos a objeto de proponer acciones de optimización de las actividades por él realizadas.

El fundamento del acompañamiento pedagógico es la formulación de recomendaciones y orientaciones para que el docente mejore su desempeño. Ahora bien, si los resultados no son compartidos, resulta difícil que pueda realizar una comparación objetiva de su actuación y las posibilidades de corrección se diluyen.

Cuadro 8.

El Director promueve la actualización y capacitación de los docentes. Distribución absoluta y porcentual.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	8	40
A veces	12	60
No	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 60% de los docentes señaló que el Director, A veces, promueve la actualización y capacitación de los docentes; 40% señaló que sí.

A través del acompañamiento pedagógico, el Director debe promover procesos de reflexión, que lleven a cambios progresivos en el desempeño docente, mediante estrategias que propendan a la actualización de sus conocimientos, a que desarrollen habilidades que los lleven a ser mejores personas y profesionales. Cuando eso no ocurre, se afecta la motivación y la satisfacción del docente, lo cual incide en su desempeño.

Cuadro 9.

El Director promueve reuniones informativas y de orientación con el personal docente para buscar mejoras en el proceso enseñanza aprendizaje. Distribución absoluta y porcentual.

Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	8	40
A veces	12	60
No	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los docentes señaló que el Director, a veces, promueve reuniones informativas y de orientación con el personal docente para buscar mejoras en el proceso enseñanza aprendizaje; 40% opinó que sí.

Un directivo escolar, como gerente que es, debe administrar la información con que cuenta para lograr la obtención de ventajas competitivas. La promoción de reuniones informativas al personal deberá ser sistemática, de orientación y apoyo al docente de aula, permitiendo atender sus requerimientos oportuna, personalizada y sostenidamente. Esta acción facilitará el desarrollo de los procesos, genera empatía y coadyuva en el logro de las acciones programadas y su control.

De los resultados de la entrevista semiestructurada al Directivo de la UEM Simón Bolívar, se identificaron las fases del proceso de acompañamiento pedagógico; estas son:

Fase I. Planificación, que consiste en la elaboración del cronograma para la realización de las actividades, el cual es elaborado conjuntamente por el Director y el Sub director de apoyo pedagógico.

Fase II. Ejecución del Cronograma, que comprende:

- Visita a las aulas. Se revisa la libreta de planificación diaria del docente, e proyecto de aula (P.A.), los instrumentos de evaluación que aplica; como registros descriptivos y anecdóticos de los alumnos, las escalas de estimación de notas, lista de cotejo, control de asistencia diaria, estadísticas, actas de reuniones con los representantes, control de entregas de boletas.
- Observación del docente en actividades de clases: Momentos de la clase, Dominio del tema, Uso de estrategias y recursos, Ambientación
- Evaluación de avances en los alumnos.

Fase III. En esta se realizan las recomendaciones, orientaciones y sugerencias, con respecto a las debilidades encontradas.

Fase IV. Elaboración, firma y entrega del informe.

Se observa que el proceso de acompañamiento pedagógico que se realiza, tiene carácter más evaluativo que formativo, se encuentra diseñado para valorar el desempeño del docente y así lo muestran los instrumentos utilizados.

Conclusiones

Al identificar las características del acompañante pedagógico docente de Educación Primaria en la UEM Simón Bolívar se aprecia que aun cuando posee experiencia, existen algunos factores que constituyen oportunidades de mejora, como la actualización profesional permanente.

En cuanto a las características que debe poseer un supervisor/director como acompañante pedagógico, se determinó que el director realiza parcialmente la planificación anual con los docentes, incluyendo los proyectos de aula y el PEIC. Aun cuando es reconocido como líder formal, la percepción de los docentes se orienta a que debe fortalecer sus atributos de liderazgo en las áreas de acompañante pedagógico, estrategias comunicacionales, habilidades de negociación y en la integración escuela-comunidad.

En la determinación del proceso de acompañamiento pedagógico del docente de Educación Primaria de la U.E.M. Simón Bolívar, se concluye que el Supervisor/Director no realiza un acompañamiento pedagógico eficaz, se realiza una supervisión más evaluativa que formativa, las evaluaciones del desempeño son deficientes y cuando las realiza no comunica sus resultados al personal docente.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación, se recomienda la implementación de acciones tendentes a potenciar el ejercicio docente mediante un conjunto de estrategias gerenciales orientadas a tal fin.

Objetivos de la Propuesta

Desarrollar acciones estratégicas para el acompañamiento pedagógico efectivo del personal docente de Educación Primaria adscrito a la UEM Simón Bolívar.

Establecer las acciones para fomentar el acompañamiento pedagógico como estrategia participativa para la búsqueda de una calidad educativa en la UEM Simón Bolívar.

Propiciar espacios de reflexión, evaluación y mejora de la práctica docente en la UEM Simón Bolívar.

Justificación

El acompañamiento pedagógico es una estrategia gerencial aplicada por el personal directivo de las instituciones educativas que permite identificar las necesidades de actualización del personal docente con el propósito de planificar y ejecutar acciones orientadas a mejorar su desenvolvimiento en el aula.

La aplicación de estrategias de acompañamiento conlleva conocer las vivencias de los docentes en su diario quehacer educativo, comprender las situaciones que se presentan en el desarrollo de los proyectos de aula, reflexionar sobre su crecimiento personal y profesional, a objeto de reorientar la práctica docente en función del logro de la calidad educativa.

Fundamentos Teóricos

Cabarrús (2001), señala que "...quien acompaña intuye el potencial escondido que hay en quien es acompañado, lo despierta, y lo hace desarrollarse. Por la magia del afecto se hace que nazca lo que aparentemente no es tan obvio" (p. 8). El acompañante debe ser capaz de crear un entorno que facilite el aprendizaje, establecer una comunicación fluida con sus acompañados, entienda la cultura de la escuela y las personas que allí trabajan, conoce su propuesta educativa e impulsa procesos de investigación.

Puede ocurrir que ni la escuela ni el acompañante tengan la capacidad de suplir todas las necesidades formativas surgidas en el proceso, surgiendo la necesidad de recursos externos. Una formación centrada en la práctica debe contar con una estructura de apoyo: un centro de formación docente que ofrezca servicios de asesoría, talleres, coloquios, recursos sobre aspectos pedagógicos e investigaciones sobre la realidad educativa y una red de relaciones con instituciones de educación superior.

El que tiene ese don de acompañar, experimenta que debe prepararse, ya que acompañar es también una ciencia. Pero sobre todo, acompañar es un arte, para lo que se posee carisma. Para todos los involucrados en este proceso, ha estado claro, desde un principio, la necesidad de tomar distancia de los conceptos tradicionales de supervisión educativa con todas sus connotaciones negativas.

El término supervisión, etimológicamente, significa mirar o examinar desde arriba. Desde allí comienzan las diferencias entre ambas concepciones, puesto que, para realizar un acompañamiento pedagógico, es necesario situarse o ubicarse no sobre el acompañado sino a su lado. “El que acompaña camina al lado del acompañado” (Cabarrús, 2001, p. 12).

El acompañamiento pedagógico, por su parte, debe ser realizado con un equipo que participa y se retroalimenta a través de todo el proceso, desde la planificación de la actividad hasta la conformación de compromisos y acuerdos. Es decir, al realizar el acompañamiento el supervisor se involucra con la totalidad del proceso, no es una evaluación punitiva. Desde esta perspectiva, el que acompaña debe sentirse igual a su acompañado, hablar su mismo idioma, con capacidad para escuchar sobre dificultades encontradas y los éxitos alcanzados, y brindar un apoyo permanente.

Las mayores diferencias entre la supervisión y el acompañamiento pedagógico se encuentran en el enfoque y el abordaje que se le da a ambas. La supervisión ha sido asumida como un mecanismo punitivo, la prioridad del acompañamiento es el aspecto formativo.

El acompañamiento debe ser integral, humanizador, liberador, crítico, capaz de confrontar las debilidades y valorar las fortalezas del individuo y su grupo, donde se brinde apoyo en cada uno de los aspectos que el docente requiera para optimizar su práctica de enseñanza, respondiendo a los ideales filosóficos y humanistas establecidos por el ente rector.

El desarrollo del acompañamiento pedagógico supone la formación de un docente que aprende a partir de la reflexión de su propia práctica, partiendo de

sus necesidades formativas y transformarlas con base a los paradigmas emergentes

Estrategias

Acciones para fomentar el acompañamiento pedagógico como estrategia participativa para la búsqueda de una calidad educativa

Cuadro 10:

Fomento del acompañamiento pedagógico como estrategia participativa para la búsqueda de una calidad educativa.

Contenido de la actividad	Estrategia	Recursos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento Pedagógico - Importancia del acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal, como Estrategia rompe hielo. - Discusión colectiva sobre estrategias de acompañamiento pedagógico - Lluvia de ideas, sobre la importancia del acompañamiento para los docentes y sus requerimientos para mejorar la calidad educativa. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director - Colectivo docente <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trípticos elaborados al efecto sobre acompañamiento pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de la participación activa de los presentes - Actas de acuerdos y compromisos - Seguimiento a acuerdos y compromisos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11:

Propiciar espacios de reflexión, evaluación y mejora de la práctica docente

Contenido	Estrategia	Recursos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo - Reuniones de socialización 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal, como estrategia rompe hielo. - Discusión socializada para compartir experiencias - Registro de experiencias 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director - Colectivo docente <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guión de reuniones grupales 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de la participación de los presentes - Actas de acuerdos y compromisos - Seguimiento a acuerdos y compromisos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de viabilidad

La viabilidad de esta propuesta de acompañamiento pedagógico se encuentra garantizada por cuanto se tiene a la disposición la infraestructura, los recursos materiales y tecnológicos para realizarlos. De igual manera, el grupo de participantes para las actividades se encuentra conformado por los docentes, objeto del proceso de acompañamiento; la acción de formación recae en la responsabilidad del Director/Supervisor, y es una de sus funciones como directivo; a la vez constituye el ejercicio de su liderazgo.

REFERENCIAS

- Almao, Y. (2014): *El acompañamiento pedagógico como estrategia gerencial para el mejor desempeño laboral de los docentes*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Balestrini A., M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Sexta. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados,
- Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5 (8), 102-110.
- Cabarrús, C. (2001). Cuadernos de Bitácora para acompañar caminantes. Guía psico-histórico-espiritual. Colección Serendipity. Bilbao, España
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela*, 5.453 (Extraordinaria), Marzo 24, 1999. Caracas
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. . México: McGraw Hill
- Hernández-Zapeta, M. S. (2013). Acompañamiento Educativo de 10 escuelas de Educación Primaria Departamento de Quiché. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala. Trabajo de Grado. Disponible en http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/29/29_0131.pdf. [Consulta: 2017, Febrero 2].

- López, R. (2013.) Manual del supervisor, director y docente. Volumen 6. Venezuela: Torino, C.A.
- Osto, E. (2006). *Proyecto Formativo*. México: Ediciones S.T.J.
- Páez, J. (2003). *Gerencia en acción*. Venezuela: Gráficas Emil C.A.
- Parella, S. Y Martins, F. (2012) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Tercera edición. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Planes, J. (2004). *Alto rendimiento personal*. España: Deusto
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.496* (Extraordinario). Octubre 31, 2000. Caracas
- Reglamento General de la Ley de Orgánica de Educación* copia Fiel y Exacta de las Gacetas Oficiales: N° 2631 de Fecha 28 de julio de (1.980). N°. 367 de fecha 15 de Septiembre de 1.999. Caracas
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1980). *Gaceta Oficial No.5662*. (Extraordinario) Septiembre 24, 2003. Caracas
- Resolución N° 1 Ministerio de Educación (1996). *Gaceta Oficial No. 35.881*. Enero 15, 1996.
- Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Bogotá, Colombia: Panamericana,
- Sandoval, N. (2012). El acompañante pedagógico como apoyo al director para el fortalecimiento de la práctica docente en educación inicial en el CI Gran Mariscal José de Sucre en Valle de la Pascua. Tesis inédita. Universidad Latinoamericana y del Caribe. Venezuela.
- Soto, M. (2011). *Acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría. Un camino para la formación y transformación*. Colección *Procesos Educativo*. Núm.
- .UNESCO (2014). Revisión Regional de Revisión de la Educación para Todos al 2015. [Documento en base electrónica] Disponible en <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Informe-Regional-EFA2015.pdf> [Consulta: 2017, Febrero 2]

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. FEDEUPEL, Caracas, Venezuela.
- Vicente, M.P. (2012). Impacto del acompañamiento pedagógico en las prácticas del docente de primer grado primario bilingüe en el desarrollo de las habilidades comunicativas en idioma materno k'iche' en municipios de Quiché. Universidad Rafael Landívar. Tesis de Grado. Guatemala.
- Werther, W. y Davis, K. (2006), Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, Sexta Edición, México.