



GESTIÓN DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE EN LAS ESCUELAS RURALES DE LA PARROQUIA ALTAGRACIA, MUNICIPIO MIRANDA, ESTADO ZULIA

(Management support manager in teacher education in rural schools)

Recibido: 08/06/2013 Revisado: 05/10/2013 Aceptado: 05/11/2013

Oquendo, Carmen

Ministerio del Poder Popular para la Educación, Venezuela

carmenoquendo44@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión del gerente educativo en el acompañamiento docente en las escuelas rurales, parroquia Altagracia, municipio Miranda del estado Zulia, recurriendo para ello a los planteamientos teóricos de Soto (2011), López (2011), Palacios (2004), entre otros autores que analizan las teorías relacionadas con el acompañamiento pedagógico docente. Metodológicamente, la investigación responde a una epistemología positivista de enfoque cuantitativo. El tipo de investigación es analítica y proyectiva, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población de estudio se constituyó por una muestra de tres directores y 82 docentes de las escuelas rurales de la parroquia Altagracia, municipio Miranda del estado Zulia, empleándose como técnicas la observación y la encuesta. Como instrumento se aplicó un cuestionario, constituido por 48 ítems extraídos de los indicadores operacionalizados, con una escala de preguntas cerradas y con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, validados por siete expertos; con una confiabilidad alta de 0,992 en la población de directivos; y 0,984 en los docentes en el coeficiente de alfa Cronbach. En los resultados se observó que solo ocasionalmente las funciones desempeñadas y los modelos de supervisión implementados por los directores de las escuelas rurales propician una gestión basada en el acompañamiento pedagógico hacia los docentes. Se concluye que la planificación estratégica del acompañamiento ayuda al cumplimiento de funciones y el empleo de un modelo de supervisión democrático que se enriquezca con la participación de los integrantes de la comunidad educativa y de la sociedad, por lo que se recomendó la aplicación del plan estratégico de acompañamiento docente diseñado.

Palabras clave: Gestión, Gerente, Acompañamiento, Escuelas Rurales.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the management of the educational manager in the accompanying teaching in rural schools, parish Altagracia, Zulia state Miranda Municipality, resorting to the theoretical of Soto (2011), López (2009), Palacios (2004), among other authors who analyzed the theories related to the educational support teacher. Methodology, the study responds to a positivist epistemology quantitative approach. The type of analytical and projective research with a non-experimental design, transactional



and field. The study population was constituted by a sample of three directors and 82 teachers from rural schools parish Altagracia, Zulia state Miranda Municipality. Using as observation techniques and survey. As one survey instrument was applied, consisting of 48 items drawn from the indicators operationalized, with a scale of closed questions and five possible answers: always, almost always, sometimes, almost never and never validated by seven experts, with high reliability in the town of 0,992 executives and 0,984 on teachers in the Cronbach alpha coefficient. In the results it was observed that the functions performed only occasionally and supervision models implemented by rural school principals based management foster the educational support to teachers. We conclude that strategic planning helps support compliance functions and the use of a democratic supervision model is enriched with the participation of the members of the educational community and society. Recommending the implementation of the strategic plan designed teaching accompaniment.

Keywords: Management, Manager, Support, Rural schools.

INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica, aplicar las distintas concepciones hechas sobre procesos de acompañamiento pedagógico en las escuelas requieren cambios profundos orientados a la modificación de los paradigmas establecidos y en consecuencia a la aplicación de reformas educativas que garanticen la calidad del sistema educativo en cada país, debido a que el acompañamiento se relaciona con la manera de cómo se interpreten y se apliquen la gestión gerencial y la supervisión en estas instituciones.

Al respecto, Davis y Newstrom (2003, p. 61), definen la gestión gerencial como un “proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, el acto fundamental facilitador del éxito de una organización y su gente”. Lo cual implica en las organizaciones educativas incorporar personas para que con sus conocimientos, habilidades y actitudes, trabajen en pro del logro de los objetivos de la organización.

En el caso del gerente educativo, estos conocimientos, habilidades y actitudes, según López (2011), son requeridos para el cumplimiento de una serie de funciones en lo administrativo, pedagógico, en cuanto al servicio del centro educativo y respecto a las relaciones de la institución con la comunidad. Es así como, en función de lo planteado por el autor, se entiende que el directivo cumple diferentes funciones, desde las cuales garantiza el eficaz funcionamiento de las instituciones.

En el contexto venezolano López (2011), reseña la necesidad de un modelo democrático de supervisión, que implica una serie de aspectos en los cuales se busca el incentivo de la participación, así como la colaboración de los actores en las acciones y en la toma de decisiones.

Según explica el autor, la característica esencial que pone de manifiesto la democracia en la supervisión es la conciencia, entendida esta como: organización, administración y supervisión. De esta manera, pone especial empeño en que funcione



armoniosamente la administración mediante la elaboración de un plan en el cual intervenga todo el personal en la medida de su capacidad y limitación.

Sin embargo, es de hacer notar que pese a la existencia de organizaciones, educadores y gerentes comprometidos con la búsqueda de la calidad, los recortados presupuestos y los bajos ingresos, así como las desgastadas estructuras, la ordenación jerárquica institucional y la percepción de algunos gerentes educativos acerca de las organizaciones, pudiera imposibilitar el alcance de los estándares de calidad buscados en ellas.

En efecto, en las políticas educativas en los países de América Latina y en particular en la República Bolivariana de Venezuela, según Uribarrí (2008), se han implementado nuevos modelos de gestión, pero aún persiste una tendencia a la individualidad, excesivo racionalismo y lentitud tanto en los procesos como en la asignación de recursos institucionales, que pueden limitar las condiciones para el intercambio académico; y en consecuencia la incapacidad de las organizaciones de implementar estilos de gestión que promueva una interacción favorable entre los actores, en la cual el directivo emplee el acompañamiento pedagógico.

Por consiguiente, es importante señalar que en estudios realizados por Ministerio de Educación y Deportes, en el año 2003, hoy Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) se obtuvo como resultado diferentes situaciones en la gerencia de las organizaciones educativas, entre las que se encuentran: el verticalismo y centralismo en las decisiones, la rigidez administrativa, excesivos trámites y recaudos, la planificación normativa basada en el de simple cumplimiento, estadísticas poco confiables, escasa supervisión y, cuando existe, es básicamente de carácter fiscalizadora y controladora, así como poca comunicación entre instituciones educativas, los municipios escolares y las zonas educativas.

Asimismo, es posible considerar, que todas estas situaciones podrían evidenciar la ausencia de un acompañamiento pedagógico desde el cual se orienten las acciones desempeñadas por el personal docente dentro de las referidas instituciones, por cuanto mediante conversaciones informales y mediante observación empírica, los docentes han dejado de manifiesto la ausencia del directivo del núcleo rural, en las actividades rutinarias de la institución.

Aunado a lo anterior, podría decirse que el directivo tal vez se limite a recibir los recaudos por parte de los coordinadores administrativos asignados en cada una de las instituciones de dicho núcleo, lo que traería como consecuencia el incumplimiento de lo establecido por el MPPE, en el manual del director hacia el cumplimiento de las referidas funciones.

De igual manera, se corre el riesgo de que los directivos solo enfoquen su gestión gerencial en el aspecto técnico administrativo, dejando fuera de sus funciones actividades importantes asociadas a lo pedagógico, al servicio educativo y a la relación con los padres, así como con la comunidad en la cual se inserta la escuela rural, desde lo cual se estaría actuando en contra de los lineamientos emanados por el MPPE. Por tanto, el



estudio tiene como finalidad analizar la gestión del gerente educativo en el acompañamiento docente las escuelas rurales, parroquia Altagracia, municipio Miranda del estado Zulia.

GESTIÓN DEL GERENTE EDUCATIVO

Sobre este aspecto, Alvarado (2004 p. 48), señala que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos”.

En consecuencia, el autor antes citado destaca que entre estas funciones están la administrativa, pedagógica, la de servicios de los centros educativos y por ende la referida a las relaciones con la comunidad educativa donde debe ejercer su función como supervisor del proceso educativo.

Por consiguiente, se entiende que gestionar las organizaciones educativas consiste en conjugar el trabajo de las personas, distribuir las tareas, asesorar y guiar el trabajo, con el objeto de cumplir con lo establecido en la institución. El control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los fines y aspiraciones determinadas por la política organizacional establecida a través de las funciones que cumplen los directivos escolares.

FUNCIONES DEL DIRECTOR

La función directiva según expresa López (2011, p. 36) implica la “capacidad de conducir a los subalternos, es decir, a los miembros que forman parte de la institución educativa, como una organización”. Así, para que exista acatamiento o cumplimiento de las órdenes requiere de un mínimo de aceptación de quien las imparte.

Lo que requiere del directivo una serie de características relacionadas con la personalidad que manifiesta, la competencia profesional, la manera en cómo representa las aspiraciones e inquietudes del personal, los principios y valores éticos que practica, bien sea en su hacer administrativo o en sus labores pedagógicas, especialmente cuando estas se relacionan a la tarea de supervisar.

MODELOS DE SUPERVISIÓN

Para López (2011), supervisar se define como “mirar desde lo más alto con fines de mejoramiento”. Lo que denota que la supervisión es desde un inicio una labor de investigación y exploración, en la cual el directivo debe estar atento observando cómo se desarrollan las actividades para detectar aquellos aspectos que requieren ser mejorados.

Se debe destacar que la supervisión puede ser desarrollada desde muy diversos enfoques o modelos, que los especialistas han catalogados de diferente manera, pero a los efectos del presente estudio, serán explicados según lo planteado por Palacios (2004), en normativa, colaborativa, adhocrática, abierta, evaluativa, clínica, participativa y



democrática, durante el proceso de acompañamiento pedagógico.

ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO

Autores como Osto (2006), señalan que 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. Mientras que Planela (2009) sugiere compartir con otro o con unos otros el propósito de llegar a una meta o de conseguirla conjuntamente.

Además, agrega Soto (2011), el acompañamiento es un proceso complejo y sistemático de apoyo, asesoramiento, formación y seguimiento que vincula diferentes equipos conformados en comunidades de aprendizaje comprometidas en mejorar los procesos de los centros educativos.

El objeto final del acompañamiento es la transformación de los docentes y del centro educativo, a través de un proceso complejo cuya construcción colectiva debe vivirse, negociarse, construirse, reconstruirse y consensuarse, por tanto este puede estar centrado en la persona, en los procesos formativos de los docentes y en la mejora de los centros educativos, o bien como proceso interno o externo.

METODOLOGÍA

La investigación se consideró como positivista de enfoque cuantitativo, cuya tipología fue analítica y proyectiva con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población de estudio se constituyó por dos grupos; uno de tres directores y otro de 82 docentes pertenecientes a las escuelas rurales de la parroquia Altagracia, municipio Miranda, estado Zulia, empleando como técnica la observación y la encuesta.

En tal sentido, se diseñó un instrumento denominado cuestionario de doble versión, constituido por 48 ítems con cinco alternativas de respuesta, tales como: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, validado por siete expertos con una confiabilidad alta de 0,992 en la población de directivos y 0,984 en los docentes.

A tales efectos, se diseñaron tablas estadísticas para proyectar los datos recolectados por la población encuestada para cada una de las dimensiones e indicadores que conformaron la variable estudiada con el propósito de verificar la consistencia de las respuestas dadas por cada sujeto. Ver tabla 1, 2 y 3.



Tabla 1. Funciones del Director

Indicadores	Alternativas										\bar{X} Indicador	Categoría de baremo
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca			
	%		%		%		%		%			
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc		
En lo administrativo	20	14	30	5	50	50	0	17	0	14	3.25	Ocasionalmente
En lo pedagógico	20	7	60	12	20	30	0	28	0	23	3.19	Ocasionalmente
De los servicios del centro educativo	80	20	10	10	0	13	0	23	10	34	3.86	Frecuentemente
En las relaciones con la comunidad	60	18	20	23	20	12	0	35	0	12	3.19	Ocasionalmente
TOTAL	45	15	30	12	23	26	0	26	2	21		
PROMEDIO	30		21		24		13		12		3.372	Ocasionalmente

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1 se observa que el indicador servicios educativos se ubicó en un valor de 3,86 en el valor de la media que lo sitúa en la categoría frecuentemente del baremo establecido; mostrando con ello que los directivos de las escuelas rurales de la parroquia Altagracia frecuentemente cumplen con las funciones derivadas de los servicios del centro.

Tabla 2. Modelos de Supervisión

Indicadores	Alternativas										\bar{X} Indicador	Categoría del Baremo
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca			
	%		%		%		%		%			
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc		
Normativa	50	6	40	29	10	34	0	31	0	0	3.62	Frecuentemente
Colaborativa	40	14	50	13	10	39	0	34	0	0	3.57	Frecuentemente
Adhocrática	50	12	30	17	20	23	0	48	0	0	3.44	Frecuentemente
Abierta	50	23	20	21	30	23	0	33	0	0	3.51	Frecuentemente
Evaluativa	40	15	50	20	10	26	0	39	0	0	3.54	Frecuentemente
Clínica	60	16	30	20	10	36	0	28	0	0	3.72	Frecuentemente
Participativa	30	8	40	36	30	37	0	13	0	6	3.39	Ocasionalmente
Democrática	40	3	40	28	20	26	0	27	0	16	3.34	Ocasionalmente
TOTAL	45	12	38	23	17	31	0	32	0	2		
PROMEDIO	28.5		30.5		24		16		1		3.516	Frecuentemente

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 2 promedian una media aritmética de 3,516, que de acuerdo al baremo diseñado indica que los directores de las escuelas rurales frecuentemente desarrollan un modelo de supervisión normativa, colaborativa, adhocrática, abierta, evaluativa, clínica, participativa o democrática.



Tabla 3. Acompañamiento

Indicadores	Alternativas										\bar{X} Indicador	Categoría del Baremo
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc		
Centrado en la persona	60	18	10	13	30	37	0	26	0	6	3.57	Frecuentemente
Centrado en los procesos formativos y en la mejora de los centros educativo	30	12	20	10	50	22	0	40	0	16	3.05	Ocasionalmente
Como proceso interno	30	16	20	5	50	24	0	34	0	21	3.04	Ocasionalmente
Como proceso externo	30	14	40	9	30	38	0	23	0	16	3.22	Ocasionalmente
TOTAL	37.5	15	22.5	9.25	40	30.25	0	30.75	0	14.75		
PROMEDIO	26.25		15.875		35.125		15.375		7.375		3.22	Ocasionalmente

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 3 promedian una media aritmética de 3,22, que de acuerdo al baremo ponderado indica que los directores de las escuelas rurales solo ocasionalmente llevan a cabo un acompañamiento centrado en la personal, en los procesos formativo y mejora de los centros, como proceso interno y externo.

CONCLUSIONES

Sobre la base del análisis de los datos obtenidos por interrogante y objetivo se derivaron las siguientes conclusiones:

- En relación al objetivo referido a determinar las funciones gerenciales que cumple el personal directivo de las escuelas rurales de la parroquia Altigracia, se detectó que los directores en su función gerencial frecuentemente cumplen con las funciones de los servicios del centro educativo, pero solo ocasionalmente cumplen con las funciones en lo administrativo, pedagógico, en las relaciones con la comunidad pedagógicas, las que garantizan una adecuada relación con la comunidad

- Los directivos se enfocan en un modelo de supervisión clínica, con preponderancia en algunos aspectos de la supervisión normativa, adhocrática y abierta, desaprovechando la oportunidad de implementar modelos más participativos y democráticos, lo que puede limitar la iniciativa y creatividad de su equipo de trabajo, impidiendo el desarrollo de soluciones concertadas a los problemas de la institución.

- Los directores de las escuelas rurales solo ocasionalmente llevan a cabo un acompañamiento centrado en la persona, existiendo deficiencias notorias en la aplicación del acompañamiento como un proceso interno, centrado en los procesos formativos y en la mejora de los centros educativos.

De acuerdo a lo planteado, se recomienda la aplicación de un Plan Estratégico,



diseñado para los directores de las escuelas rurales, parroquia Altagracia, Municipio Miranda, estado Zulia, mediante el objetivo general: Diagnosticar en colectivo la situación real escuela-comunidad a fin de desarrollar acciones de acompañamiento docente para la solución de los problemas, necesidades e intereses detectados y mejorar la práctica educativa. De esta manera, para diagnosticar la realidad del contexto se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EDUCATIVA EN COLECTIVO

Este objetivo conlleva al director-coordinador pedagógico, en el proceso de acompañamiento docente, a comprender la realidad y los problemas de los involucrados al centro educativo, para apoyarlos en el crecimiento y ayudarles para que ellos descubran el camino de su propio desarrollo.

Diagnosticar un centro educativo implica develar si las acciones que allí se realizan están respondiendo a las necesidades de la comunidad y a los fines e ideales que orientan su misión. El diagnóstico es un proceso que se realiza para que todos participen, relaten su historia de vida profesional y su realidad, se escuchen y busquen puntos de encuentro.

Tratar de conocer a profundidad los deseos y necesidades de cambio de los docentes que parten de sus historias de vida y sus subjetividades. La sistematización de las vivencias propias permite conocer los momentos significativos del pasado, reorganizar la práctica, facilita la capacidad reflexiva y contribuye al conocimiento de la identidad organizacional.

Durante el desarrollo de este objetivo se hace necesario, con el acompañamiento del director-coordinador, jerarquizar las necesidades del centro educativo como un proceso implícito en el diagnóstico integral participativo además de la conformación de equipos de trabajo o colectivos de acuerdo a las áreas problemáticas de interés surgidas del diálogo y consenso sistematizado en el primer objetivo.

En este proceso de jerarquización se hace necesario un acompañamiento docente para observar la realidad e identificar las necesidades, priorizarlas y partiendo de estas, comenzar a establecer compromisos de cambio. Para llegar a acuerdos es necesario generar procesos de reflexión, discusión y profundización que permitirán al colectivo clarificarse y llegar a acuerdos beneficiosos para todos los implicados. El segundo objetivo específico conlleva a:

- CONSTRUIR UN AMBIENTE PROPICIO PARA LA COMUNICACIÓN, EL DIÁLOGO Y LA NEGOCIACIÓN

Para desarrollar este objetivo se hace necesario el contacto inicial del director y coordinador pedagógico, más la creación conjunta de las condiciones ambientales y afectivas para realizar el trabajo colectivo. Es un momento donde las estrategias se basan en un proceso de sensibilización, el diálogo, escucha, discusión, acuerdos y establecimiento de compromisos para sistematizar colectivamente el problema que guiará



el proyecto del centro y comunidad, con las mejores condiciones posibles para el éxito del proceso. El tercer objetivo específico conlleva a lo siguiente:

- SISTEMATIZAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

La planificación es un proceso que contribuye a seleccionar las acciones estratégicas que se van a ejecutar de manera organizada y sistematizada. Además, es un proceso participativo, en el cual todos los sujetos del hecho educativo o colectivo intervienen para proponer acciones después de detectada la situación específica de interés, definir los objetivos específicos orientados a la solución del problema y organizar las tareas y procedimientos con sus responsables de ejecución, tiempo de ejecución, recursos y sus respectivos indicadores de evaluación.

Durante el desarrollo de este objetivo se hace necesario resaltar la importancia de la participación protagónica del director en su acompañamiento pedagógico con actitudes de reflexión, participación, diálogo, compromiso, entre otros aspectos y valores que pueden contribuir como elementos fundamentales en la práctica pedagógica. El cuarto objetivo específico procede a:

- EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL PLAN

Para desarrollar este objetivo se hace necesario retomar los equipos de trabajo o colectivos sensibilizados para el problema a resolver, identificados desde el inicio del plan estratégico. Es el director o coordinador pedagógico el impulsor de la ejecución del plan con acompañamiento al colectivo con diversas actividades como visitas, reuniones, círculos de estudio, talleres, jornadas, monitoreo, entre otras que permitan el encuentro de ideas, reflexiones, propuestas y experiencias durante el ejercicio de funciones asumidas en el desarrollo del plan.

Son los colectivos los responsables del desarrollo de las acciones planeadas en el lapso de tiempo establecido. Para dar continuidad al plan estratégico se propone el quinto objetivo el cual es:

- EVALUAR LOS CAMBIOS DERIVADOS DE LA PUESTA EN PRÁCTICA A LAS INNOVACIONES EDUCATIVAS

Luego de ejecutar el plan estratégico propuesto es necesario que el colectivo con el acompañamiento del director y coordinador registren y analicen el proceso en un informe sistematizado para socializar, discutir y reflexionar en cuanto a los logros y dificultades presentadas a fin de considerar los correctivos necesarios e implementar otras estrategias para el logro de los objetivos.

De esta manera, promover la construcción de aprendizaje organizacional (individuales y colectivos) mediante un proceso permanente de los indicadores de evaluación, como son: asistencia a las reuniones y asambleas del colectivo, actas sistematizadas con acuerdos y compromisos, informes del colectivo sobre la ejecución del plan, cartelera estratégica informativa de avances y logros del colectivo en la ejecución del plan,



trípticos o periódico escolar para divulgar los alcances del plan estratégico de acompañamiento docente.

Uso de los medios de comunicación y tecnológicos (TIC) además de las redes sociales de comunicación. Estos objetivos específicos sustentan y orientan los ejes estratégicos del plan, como son:

1. EJES ESTRATÉGICOS

- Comunicación.
- Diagnostico participativo integral.
- Planificación.
- Ejecución.
- Evaluación y Divulgación.

2. LÍNEAS DE ACCIÓN

- Sensibilización–Reflexión.
- Potencialidades intereses y necesidades.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo en colectivo del plan.
- Promoción de resultados.

3. ACTIVIDADES

- Visita al aula entre otros espacios escolares y comunitarios.
- Entrevistas.
- Círculos de estudio.
- Talleres con planes formativos.
- Jornadas.
- Intercambios de experiencias.
- Comunidades o equipos de reflexión.
- Reuniones.
- Monitoreo.

4. RECURSOS

- Tarjetas de invitación.
- Papelería.
- Material bibliográfico.
- Libros de actas.
- Cuaderno.
- Cartulinas.
- Papel bond.
- Marcadores.
- Equipos multimedia.
- Laptop.
- Carteleras.



- Trípticos o periódico escolar.

5. TIEMPO DE EJECUCIÓN

- Septiembre a Julio

6. RESPONSABLES

- Director.
- Coordinador pedagógico.
- Colectivos.

7. INDICADORES DE EVALUACIÓN

- Actas sistematizadas con acuerdos y compromisos.
- Control de asistencia a las reuniones y asambleas del colectivo.
- Participación activa en reflexiones.
- Panel de problematización.
- Panel de Propuestas.
- Asistencia a las reuniones y asambleas del colectivo.
- Informes del colectivo sobre la ejecución del plan.
- Carteleras estratégicas informativas de avances y logros del colectivo en la ejecución del plan.
 - Trípticos o periódico escolar para divulgar los alcances del plan estratégico de acompañamiento docente.
 - Uso de los medios de comunicación y tecnológicos (TIC) además de las redes sociales de comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (2004). El gerente de las organizaciones del futuro. Venezuela. UPEL.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw Hill.
- López, R. (2011). Nuevo manual del supervisor. Director docente. Volumen 2. Ministerio del Poder Popular para la Educación. Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). Informe de gestión. Caracas-Venezuela.
- Osto, E. (2006). Proyecto Formativo. México. Ediciones S.T.J.
- Palacios, G. (2004). Supervisión educativa. España. Editorial DYKINSON.
- Planela, J. (2009). Ser Educador. Entre la pedagogía y el nomadismo. España. Editorial U. O. C.



Soto, M. (2011). Acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría. Un camino para la formación y transformación. Colección Procesos Educativo. Núm. 28. Maracaibo, Editorial Fe y Alegría

Urribarri, R. (2008). Aplicación de un modelo de gestión de conocimiento. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales Negotium. Vol. 11, Núm. 4, Pp. 70-103.