



SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Instituto Internacional de investigación, Desarrollo y Evaluación

SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Editor: Richard Cervantes Juro
Jr. Joaquín Capelo 882 - Lima - Perú

© Derecho del Autor Reservados

Primera Edición: Febrero del 2021

Elaboración (Autores):

Jacqueline Susana Roca Huamani
Michael Franchescocoly Cuno Espetia
Agripina Pulido Sebastian
Anny Mary Salazar Cordero

Diseño y diagramación: Víctor Hugo Rivera Huaylla

Revisión y estilo: Celia Erika Llerena Serrano

© Derecho de Edición, Arte y Diagramación Reservados

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021 - 03526

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro, utilizando medios electrónicos, mecánicos u otros sistemas, sin la autorización escrita del autor, bajo pena de aplicarse las sanciones establecidas en las leyes

Índice

Capítulo 1: Supervisión Educativa	05
1.1. Antecedentes históricos y normativos de la supervisión educativa	08
1.2. Enfoques de la supervisión educativa	12
1.3. Objetivos de la supervisión pedagógica	14
1.4. Características de la supervisión pedagógica	15
1.5. Clases de supervisión educativa	17
1.6. Principios de la supervisión pedagógica	19
1.7. Funciones de la supervisión pedagógica	21
1.8. Métodos de supervisión pedagógica	25
1.9. Etapas de la supervisión pedagógica	26
1.10. La supervisión y la relación con la gestión pedagógica	27
 Capítulo 2: Acompañamiento Pedagógico	 29
2.1. Antecedentes del acompañamiento pedagógico en Latinoamérica	32
2.2. Principios que sustentan el acompañamiento pedagógico	33
2.3. Enfoques del acompañamiento pedagógico	34
2.4. Dimensiones del proceso de acompañamiento pedagógico	38
2.5. Características del acompañamiento pedagógico	38
2.6. Finalidad del acompañamiento pedagógico	39
2.7. Objetivos del acompañamiento pedagógico	43
2.8. Tipos de acompañamientos pedagógicos	44
2.9. Técnica para el acompañamiento pedagógico	46
2.10. Fases del acompañamiento pedagógico	47
2.11. Etapas del acompañamiento pedagógico	48

2.12. Beneficios del acompañamiento pedagógico	52
2.13. Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente	57
2.14. Desempeño docente en el marco del acompañamiento pedagógico	58
2.15. Estrategias de enseñanza en el marco del acompañamiento	59
2.16. Clasificaciones y funciones de las estrategias de enseñanza	60
Capítulo 3: Monitoreo Pedagógico	61
3.1. Monitoreo pedagógico	61
3.2. Importancia del monitoreo	63
3.3. Características y exigencias del monitoreo pedagógico	66
3.4. Dimensiones del monitoreo	67
3.5. Enfoques del monitoreo pedagógico	68
3.6. Principios del monitoreo pedagógico	69
3.7. Tipos del monitoreo	71
3.8. El monitoreo como apoyo a la gestión institucional y pedagógica	72
3.9. Monitoreo pedagógico y desempeño profesional	72
3.10. El monitoreo pedagógico en los aprendizajes de los estudiantes	73
3.11. Monitoreo pedagógico y gestión pedagógica	74

CAPÍTULO I

SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Existen diversas definiciones y opiniones sobre supervisión educativa, pero todas coinciden en considerarla como el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo educativo.

Etimológicamente el término supervisión, según Jiménez Eguizabal y Lázaro Martínez (1986:63) citado por Rodríguez (2009) se desglosa de “súper” (sobre, desde arriba, lugar de pertenencia) y de “visar” (que coincide con inspeccionar en su sinonimia de reconocer, examinar), y que procede del verbo viso (mirar atentamente, examinar, contemplar) y de “visus” percepción exterior. Parece claro que desde la perspectiva etimológica, supervisar no es otra cosa que la actividad de reconocer; examinar o contemplar una cosa, circunstancia o fenómeno desde un lugar o posición de preeminencia. (p.6).

Así mismo Lemus (1975, p.193) señala una definición más antigua, es la de Elliot (1914) quien establece que la supervisión escolar trata de lo que debe enseñar, cómo y cuándo se debe hacer, y a quién, por quién y con qué propósitos.

El diccionario de Educación (Good 1945, p.495) afirma que la supervisión consiste:

En todos los esfuerzos de funcionarios de la educación destinados a servir de guía en el terreno de la educación a maestros y a otras personas interesadas en el perfeccionamiento profesional y el desempeño del maestro, en la selección y revisión de los objetivos educacionales, en la selección de un material didáctico y métodos de enseñanza y en la evaluación de la instrucción. Citado por Rodríguez (2009, p.7).

En la misma línea de descripción casuística y analítica contenida en las definiciones anteriores, Nérici (1975) señala que:

La supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, con la finalidad de realizar un mejor planeamiento, coordinación y ejecución de las mismas para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades de los estudiantes, así como para que se lleven a cabo los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de las escuelas. (p.56).

Lemus (1975) por su parte señala que “la supervisión tiene por objeto la superación del medio educativo y el desenvolvimiento profesional de los docentes para que, éstos ejerzan el espíritu de la investigación, y puedan afrontar los problemas que se presentan en el campo de la práctica” (p.192).

Mayorga (1999) establece que la inspección es una función privativa del Estado, afirma que:

Es una pieza fundamental en todo sistema y en toda administración educativa. Actúa de puente de alianza y comunicación entre los responsables políticos, administradores de la educación y los centros educativos así como los profesores y diversos actores de la comunidad educativa. (p.11).

Según Moorer señala que “en la educación moderna se utiliza el término supervisión para describir las actividades que se ocupan principal y directamente del estudio y mejoramiento de las condiciones que rodean el aprendizaje y la formación de alumnos y maestros”.

Alvarado (2002) también indica que “la supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la comprobación y la valoración son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento” .

Para Kisnerman (1999, p.25) quien define la supervisión como:

... un proceso de reflexión crítica sobre la práctica profesional en tanto que utiliza un conjunto de destrezas y tácticas de intervención para lograr determinados objetivos en una situación de aprendizaje. La supervisión se debe concebir como una

asesoría, un rastreo, un apoyo profesional que se construye con los supervisados en la práctica... citado por De Vicente (2009, p.51).

Así mismo para Almanzor (2004) siendo más preciso, indica lo siguiente:

La supervisión educativa es un servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. Citado por Rodezno (2014, p.16).

Neagley y Evans establecen que "la supervisión moderna es una acción positiva dinámica y democrática que tiene por objeto mejorar la educación en el aula mediante el perfeccionamiento continuo de todas las personas involucradas: el niño, el docente, el supervisor, el administrador, el progenitor o cualquier otra persona legal".Citado por Lastarria.

A la vez Pérez y Camejo (2009) afirman que la supervisión es:

Un proceso a través del cual se otorga la potestad de dirigir y orientar a las personas con la finalidad de alcanzar resultados en común. La función de supervisión exige el cumplimiento de una planificación, dirección, organización, ejecución y retroalimentación. Además, quien asume la función de supervisar debe ser una persona firme, entregada, persistente y poseedor de una gran riqueza de experiencias y conocimientos.

Así mismo el manual de supervisión pedagógica del Ministerio de Educación (2009) señala que la supervisión pedagógica es:

Un servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso enseñanza – aprendizaje con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del estudiante y la comunidad educativa. Así como para que se lleven a efecto los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela.

Finalmente, Rodríguez (2009) define que la supervisión pedagógica garantiza una

acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; dando pase a la creatividad y criticidad, dejando de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar.

1.1. Antecedentes históricos y normativos de la supervisión educativa

Es importante destacar que la supervisión educativa es una función clave en los diferentes sistemas educativos de diversos países como en el Perú. A continuación se describen los antecedentes de la supervisión educativa.

a.- Antecedentes históricos de la supervisión educativa en América

Respecto a los antecedentes históricos de la supervisión en América y luego de revisar diversos documentos de varios autores tales como Larroyo 1960, Lorente 2009, se puede indicar resumidamente que el proceso de evolución legal aparece en Chile en 1866, así como en México en 1967 y en Uruguay, en 1877 y hasta en Cuba en 1793, evidenciándose que éstos aportes han servido como referencia para otros países de la región que han realizado esfuerzos para que la supervisión se institucionalice y guíe al sector educativo.

Los esfuerzos de legalizar la supervisión han sido al principio para nivel primario, pero con la idea de ampliar voluntades al nivel secundario, e incluso al nivel superior de la educación, pero para lograr éstos avances ha tenido que estar presente las políticas de gobierno de cada país, que se interese por mejorar la educación de sus habitantes en las condiciones modernas que se requiere.

Es importante señalar la investigación de Martínez y Hernández (2015, p.87) sobre el surgimiento de la supervisión ha tenido fuerza, cuando aparece la formación de los estados y es así que la educación se ha robustecido pero que lamentablemente ha tenido una dirección clasista que aleja a los objetivos de su creación.

Martín y Santoveña (2014) se refiere al origen del término supervisión indica que:

Es un anglicanismo frecuentemente utilizado en los Estados Unidos, en países anglosajones y latinoamericanos, pero en Cuba se emplea la palabra inspección al igual que en el viejo continente, finalmente ambos términos se consideran sinónimos pero es necesario establecer mayor énfasis en las acciones formativas que tengan suma relevancia para los sistemas educativos de éstos países.

Al respecto, Aguerrondo (2012) señala que autores como De Grauwe y Carron (2002) distinguen la inspección de la supervisión de la siguiente manera:

La inspección busca valorar la calidad de la enseñanza y de qué forma logran los aprendizajes los estudiantes, monitoreando los estilos y los estándares educativos en la escuela; también se encarga de contrastar las condiciones físicas que se desarrollan, y lo más importante que son los recursos humanos así como los materiales didácticos, y el entorno social en que se desenvuelve los establecimientos escolares.

Esto quiere decir que la supervisión tiene un papel trascendental para optimizar los estándares educativos en los centros de estudios.

Lorente (2009) establece que:

La inspección tiene sus antecedentes en los poderes públicos, porque son responsables de la vigilancia de la educación que le es entregada por la sociedad, fortaleciéndose con el surgimiento de los sistemas educativos del siglo XIX así aparece la inspección en Francia, Gran Bretaña, España y Estados Unidos entre los años 30 y 40 obedeciendo al estado y con una acción de evidente control. (p.6).

Las designaciones de supervisión e inspección pueden causar muchas veces confusiones, tal es así que en el accionar u operatividad también no es claro porque, van estar vinculadas tanto a controlar como el de realizar recomendaciones. Rodríguez y Santoveña (2013, s/n)

b.- Antecedentes históricos de la supervisión educativa en el Perú

Es importante destacar el proceso de evolución histórica y significativa que ha tenido la inspección en el Perú y las acciones de normarla para establecerla en la práctica pedagógica como una necesidad de transformar la educación del país.

Así Chirinos (1983) señala un detallado recorrido histórico que empieza de la manera siguiente:

En el tiempo del incanato en el Perú, existía la supervisión, a través de los “tucuy-ricuy”, funcionarios que informaban y asesoraban sobre los acontecimientos de la administración del estado.

En el período republicano, se han evidenciado con diversas características y formas como: inspección de instrucción, de enseñanza, de educación y finalmente supervisión educativa. Veamos esta secuencia.

El Libertador Simón Bolívar en 1825 creó la dirección General de Estudios para la Administración de la Educación, a cargo del Rector de la Universidad de San Marcos y el Decano del Colegio de Abogados.

Por efecto de la Ley Nro. 4004, Ley orgánica de 1920, que duró hasta 1940, se restablecieron las inspecciones de instrucción primaria cuya función era principalmente la vigilancia administrativa.

Finalmente la Resolución Ministerial Nro. 4007 del 18 de diciembre de 1974 aprueba el Manual de Procedimientos de Supervisión Educacional, estableciéndose a la supervisión como el accionar que comprueba y evalúa aspectos técnico pedagógicos de la gerencia educacional; no se entrega asesoría técnica con la finalidad de elevar la eficiencia funcional de los docentes.

Es importante resaltar que en este recorrido de los antecedentes de la creación y algunas veces supresión de las entidades de inspección en el Perú, ha prevalecido un accionar controlador y administrativo de las gestiones educativas, alejándose del asesoramiento pertinente y respetuoso que es la acción más acertada para renovar la

calidad de la educación, que muchas veces ha sido inclinado a favorecer o dispensar a un sector económicamente privilegiado del país.

c.- Marco legal de la supervisión educativa en el Perú

A continuación es importante señalar el marco legal o normativo de la supervisión educativa en el Perú:

La Constitución política del Perú en el capítulo II artículo 16 señala que “el estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudio así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación”.

El reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación en el capítulo XII de la supervisión y control, artículo 48° señala que “el Estado, en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada a través del Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local”.

A su vez el artículo 147 sobre la organización de la dirección regional de educación en el literal j señala que “es deber orientar y supervisar el acompañamiento y monitoreo que efectúan las UGEL en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Centros de Educación Técnico- Productiva de su jurisdicción, para la verificación del cumplimiento de las horas lectivas conforme al currículo nacional”.

El DS N° 009-2005-ED Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo señala en el artículo 19 entre las funciones del Director de la Institución Educativa, además de las establecidas en los Artículos 55 y 68 de la Ley General de Educación, en el literal A establece “es deber del director de la institución educativa, planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo”.

Así mismo en el presente reglamento en el título II capítulo I entre las funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) se encuentra en el literal

Como lo siguiente “es deber de la UGEL, regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional”.

Este mismo reglamento refiere en el título III capítulo I establece que la función de la Dirección Regional de Educación (DRE) es “autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Local, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas y supervisarlas”.

El DS N° 006-2006-ED – Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación – Funciones de la Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Tiene entre otras, como una tarea primordial realizar supervisión educacional para el desarrollo de la calidad del Sistema Educativo.

Así mismo el reglamento del sistema de supervisión educativa en el artículo 2° del DS N° 50-82-ED, señala que el servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración.

El Consejo Nacional de Educación del Perú (2007) señala que:

La supervisión pedagógica es el proceso técnico de orientación y asesoramiento, para perfeccionar las actividades formativas en la gestión educativa y así mejorar los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes con la oportuna información especializada, para una atinada toma de decisiones.

1.2.Enfoques de la supervisión educativa

En relación a la supervisión existen varios autores que plantean enfoques distintos e incluso contradictorios los mismos que por su importancia se resumen a continuación:

Gonzáles (2007) establece que la supervisión escolar se apoya en el enfoque humanista, donde utiliza la razón, el método y la ciencia contribuyendo a aplicar los procesos de recomendaciones pedagógicos, con el fin de mejorar los contornos del

sistema educativo.

Fermín (1980, p.12) citado por Mogollón (2005) define tres enfoques de la supervisión denominados:

a.- Supervisión autocrática.- Se encarga de fiscalizar las actividades de la enseñanza en forma represiva con el fin de sancionar las deficiencias de los educadores, sin entregarles orientación pertinente.

b.- Supervisión liberal.- la tarea supervisora, va estar a cargo de maestros graduados con experiencia o sin ella mejorando en alguna medida la tarea del docente supervisado.

c.- Supervisión democrática.- Es aquella que valora y orienta a los educadores en forma democrática, a fin de que se desarrollen profesionalmente y estén competentes para mejorar los procesos de enseñanza.

Lobato (2007) se apoya de diferentes autores como Angulo, 1999; Zimpher y Howey, 1987; Smith, 1991 que han ido estableciendo diversos enfoques y modelos de la práctica supervisora que a continuación analizamos:

a.- Enfoque tecnológico

Es poner en marcha las destrezas, habilidades, métodos y técnicas para cumplir las metas educativas.

b.- Enfoque clínico

Es la supervisión cercana, ya que el supervisor participa junto con el docente, para discutir los hechos objetivos y específicos acontecidos en el aula.

c.- Enfoque crítico

Es la indagación los cambios posibles y realistas en la práctica docente que conduzcan a renovar las condiciones actuales de la enseñanza.

1.3.Objetivos de la supervisión pedagógica

Es importante destacar que los objetivos de la supervisión pedagógica deben caracterizarse por ser claros ya que son claves para el desarrollo del proceso educativo, así los señala:

Alvarado (2001) citado por Zúñiga (2008) sostiene diversos objetivos de la supervisión pero para la presente investigación se ha considerado los siguientes:

- a. Mejorar la calidad de servicio educativo en las escuelas
- b. Detectar problemas y necesidades educativas de los docentes
- c. Incentivar el auto perfeccionamiento del docente.
- d. Estudiar las vigencias técnico – pedagógico innovadoras.
- e. Mejorar las relaciones entre docentes, alumnos y padres de familia fortaleciendo así su autoestima.

Según el documento, Manual del director del centro educativo del Ministerio de Educación (2015) éste debe realizar los siguientes objetivos en cuanto a la supervisión pedagógica que son:

- a) Conocer cómo se está aplicando los aprendizajes que la institución educativa se ha propuesto ofrecer a los estudiantes.
- b) Desarrollar las competencias de los docentes para la práctica de la enseñanza centrada en los aprendizajes con los estudiantes

Así el director tiene que realizar tres tareas:

- ✓ Evaluar el trabajo pedagógico en el aula.
- ✓ Orientar al docente en el mejoramiento de su práctica pedagógica.
- ✓ Identificar las necesidades de los docentes para promover la capacitación más adecuada.

Estos objetivos posibilitan la mejora en la calidad de la educación, en la medida que se promueva la mejoría en el desempeño de los docentes.

Ahora analicemos lo que establece el Manual de Supervisión Pedagógica del Ministerio de Educación (2009) donde señala que los objetivos específicos de la

supervisión son:

- a) Recoger información actualizada sobre la gestión educativa aplicada y visualizar cuáles son sus resultados.
- b) Identificar mecanismos que faciliten y estimulen a los docentes a mejorar su intervención en función de los modelos educativos nacionales, a través de su involucramiento y mediación responsable.
- c) Establecer decisiones estratégicas que estén orientadas a mejorar la calidad de la supervisión pedagógica para solucionar problemas, identificar los resultados y el esfuerzo de la labor educativa.

Así mismo el reglamento del sistema de supervisión educativa en el art. 4º del DS N° 50-82-ED establece que los objetivos de la supervisión son:

- a. Contribuir a la adecuada formación integral del educando y al desarrollo de sus potencialidades.
- b. Asegurar que el servicio educativo responda en calidad y eficiencia a las exigencias de la comunidad y a los intereses nacionales.
- c. Apoyar y estimular el trabajo del docente y su rol profesional y social.
- d. Potenciar las relaciones de las instituciones educativas entre sí y con la comunidad, promoviendo la mutua colaboración.

1.4.Características de la supervisión pedagógica

La supervisión pedagógica orienta a los docentes a dar un gran cambio, para esto es muy importante la labor del supervisor en mejorar las estrategias que emplearan los docentes pero también los apoyaran para que realicen mejor su función, por esto importante destacar que establecen diversos autores al respecto.

Neagley y Evans (1969) son autores citados por Lastarria (2008) que establecen las características de la supervisión que son:

- Atender los fundamentos de la educación que sitúa al aprendizaje y su perfeccionamiento hacia los objetivos de la educación.

- La finalidad de la supervisión es establecer el desarrollo de todo el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- El objeto es el aprendizaje, considerando a todas las personas que participan del proceso, como los padres de familia, auxiliares, a los docentes y directivos.
- Promover al docente como miembro subsidiario que se preocupan por el perfeccionamiento del aprendizaje.

Es sustancial destacar que la supervisión conduce a la evolución y perfeccionamiento de los sujetos que participan en el escenario educativo, pues también contribuye así a certificar el éxito de la educación del país.

El Manual de Supervisión Pedagógica del Ministerio de Educación (2009) señala que la supervisión pedagógica asume en forma pertinente las siguientes características:

- a) Formativa y motivadora, no juzga ni sanciona faltas, más bien realiza acciones enriquecedoras y formativas, para liberarse de limitaciones y dificultades del proceso pedagógico.
- b) Abierta y participativa, promueve un trato horizontal y humano con los agentes educativos, fortaleciendo las relaciones entre pares.
- c) Permanente e integral, gestiona el proceso educativo, incluyendo el monitoreo y el acompañamiento pedagógico para apoyar con el progreso de la calidad educativa en las escuelas.
- d) Sistemática, la supervisión se afirma en la investigación acción así las propuestas cuentan con base teórica y se acreditan en resultados, perfeccionando la práctica pedagógica.
- e) Flexible, aprueba la creatividad y criticidad y se ajusta al contexto social al cual va dirigido y se acerca a los lineamientos, políticas locales, regionales y nacionales.

1.5. Clases de supervisión educativa

Las siguientes clasificaciones de la supervisión se han ido moldeando a través del desarrollo del mismo a través de los diferentes espacios educativos y necesidades pedagógicas. Es así que diferentes autores plantean las siguientes clases de supervisión educativa que a continuación se detallan.

De acuerdo con Briggs, citado por Hierro (1974) establece cuatro clases de supervisión:

a.- Supervisión correctiva: Es tradicional y opresora, de coacción y tratamiento fiscalizador. Sitúa errores y defectos para amonestar de acuerdo a un reglamento y escala de sanciones.

b.- Supervisión preventiva: el supervisor debe estar alerta y capacitado para predecir y evitar dificultades promoviendo la cultura de la previsión.

c.- Supervisión constructiva: actúa con el propósito de animar antes que arruinar o desalentar.

d.- Supervisión creativa: trata de promover al docente para una obra creadora, dándole libertad de acción e iniciativa, para incrementar el espíritu de progreso (p.11).

A la vez Ocando (2017) señala que Pérez y Camejo (2009:22) hace referencia a tres tipos de supervisión los cuales se mencionan a continuación:

a.- Supervisión democrática

El supervisor toma en cuenta la responsabilidad y el aporte de los demás, es afable en el trato personal, valora la intervención del grupo y el avance de los docentes.

b.- Supervisión autocrática

Desarrolla una actitud personalista y déspota, como: el desconocimiento de los problemas relacionados con su labor, distanciamiento con el personal a su cargo,

sobre todo ausencia de planes de trabajo y anulación de ideas.

c.- Supervisión Laissez Faire

El supervisor pierde su potestad y encarga a otros sus funciones, deja que los demás tomen decisiones y se convierte en un espectador.

En el Perú a través del documento llamado, Manual de Supervisión Pedagógica producido por el Ministerio de Educación (2009) señala que se asume la siguiente clasificación de la supervisión pedagógica:

a. Por la amplitud con que se efectúan.

- Generales: se supervisan los aspectos esenciales de carácter técnico-pedagógico en las diferentes etapas, niveles y modalidades.
- Específicas: se supervisa determinados aspectos técnico -pedagógicos en un nivel o modalidad.

b. Por la oportunidad en que se realizan.

- Previstas: Cuando se realiza en cumplimiento de lo programado en el plan operativo.
- No previstas: Cuando se efectúan sin estar programadas en el plan operativo y a solicitud del titular de una entidad del sector.

c. Por el conocimiento que los supervisados tengan sobre su realización.

- Notificadas: Cuando se dan a conocer formalmente al titular de la entidad que será supervisada, mediante documento oficial.
- Inopinadas: Cuando se realizan sin aviso a la entidad por supervisar.

Es evidente que estas clases de supervisión se establecen y desarrollan en diversas instituciones educativas que en algunos casos no ayudan a reducir las dificultades que ya tiene los docentes y tampoco promueve a fortalecer la práctica pedagógica del mismo ya que alienta la oportunidad de incrementar conflictos entre los profesionales educativos.

1.6.Principios de la supervisión pedagógica

Los principios de la supervisión pedagógica están enmarcadas al mejoramiento de la calidad de enseñanza en los estudiantes, por tal motivo diversos autores proponen principios básicos y fundamentales que a continuación se detallan, para el logro de este fin.

Vivanco (1941) citado por Martínez y Hernández (2015) plantea que la organización de la supervisión educativa debe regirse por los siguientes principios:

a.- La supervisión educativa es filosófica

La supervisión se encargará de buscar permanentemente los valores y fines de la Educación, ante una sociedad innovadora.

b.- La supervisión educativa es cooperativa

Es establecer el trabajo en equipo entre todos los supervisores hacia fines que son comunes.

c.- La supervisión educativa es creadora

Es el supervisor que debe encontrar y despertar en los maestros sus capacidades, alentándolo a elevar la eficacia de su trabajo de manera innovadora.

d.- La supervisión educativa es científica

Está orientada a aplicar el método científico al estudio del proceso de enseñanza, con la finalidad de elevar la calidad de la educación.

e.- La supervisión educativa es efectiva

Soluciona los problemas de la enseñanza, capacitando a los docentes en el uso práctico de estrategias y herramientas que fortalezcan el aprendizaje de los estudiantes.

También Cave y Nichols (1992:9) citado por De Vicente (2009) plantean los siguientes principios de la supervisión educativa:

- Instaurar un ambiente propicio durante la supervisión.

- Conservar la flexibilidad de la aproximación con el supervisado.
- Procurar una crítica que ayude a construir los procesos pedagógicos durante el desarrollo de la supervisión.
- Conocer y empoderar al supervisado para que dé a conocer sus dificultades.
- Efectuar las funciones de supervisión de forma respetuosa con el supervisado.
- Registrar la información en los instrumentos establecidos y finalmente establecer confianza y confidencialidad.

Nérici (1975) citado por Martínez y Hernández (2015) considera que la supervisión educativa debe seguir los siguientes principios generales:

- Debe agruparse sobre la base de una filosofía de la educación, para ser afiliada por el sistema educativo al que pertenece la escuela.
- Debe prevalecer la democracia, para que todos participen del proceso de enseñanza aprendizaje y recibir orientación y asistencia de la supervisión.
- Ser positiva, para que puedan ser orientados a mejorar su actuación, cuando sea necesario. (p.89).

En el Perú se plantea la Ley General de Educación N° 28044 (Artículo 8°) quien señala que la supervisión pedagógica se sustenta en los principios de la educación peruana: como es la Ética, Equidad, Inclusión, Calidad, Democracia.

Interculturalidad, Conciencia Ambiental, Creatividad e Innovación. Estos principios son los siguientes:

- a.- Cooperación; la supervisión debe desarrollarse en colaboración entre el supervisor y el supervisado.
- b.- Concertación; la supervisión promoverá la participación en la toma de decisiones estratégicas de la gestión educativa.
- c.- Oportunidad; la supervisión será permanente en el proceso educativo, para identificar y anticipar necesidades y brindar estrategias contextualizadas
- d.- Objetividad; se basa en hechos objetivos, recurriendo a la investigación acción y en el procesamiento de experiencias.
- e.- Practicidad; la supervisión observa los procesos pedagógicos y verifica si

el docente está enseñando lo que tiene que enseñar y si el alumno está aprendiendo lo que tiene que aprender. (p.11).

Los principios de la supervisión pedagógica busca mejorar la relación de la supervisión con el supervisado, así como guiar su trabajo pedagógico utilizando estrategias pertinentes y establecer la relación a través de una vinculación democrática en la educación.

1.7.Funciones de la supervisión pedagógica

Es importante señalar que en la institución educativa es el lugar donde se llevan a cabo acciones que le competen directamente al docente mejorar su desempeño profesional, la calidad profesional y la calidad educativa; por ello se ha creído necesario señalar las principales funciones de la supervisión pedagógica a través de destacados autores que a continuación se describe.

Partimos considerando a Mogollón (2005) quien refiriéndose la supervisión educativa señala que ésta tiene como función “aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora” (p,33), esto permitirá la transformación de las prácticas educativas en un elemento indispensable para alcanzar una educación de calidad.

La función administrativa de la supervisión, es caracterizada por aplicar procesos de verificación del cumplimiento de la normatividad que rige a las entidades educativas y las funciones de los profesionales de la educación, por ello es necesario “establecer sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, y ayudar al docente a superar sus debilidades, para ejercer un liderazgo de carácter democrático y participativo, así lo reitera (Mogollón 2005. p.33).

Siendo la supervisión pedagógica un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico, de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en la institución, Salcedo (2002) citado por Gonzáles (2007)

sostiene que la función de la supervisión consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible.

Para la institución educativa la supervisión es la mejora en todos los aspectos, ya sea lo institucional, lo administrativo y lo pedagógico, por ello Briggs y Justman, citado por Nérici (1975) establece que “las funciones de la supervisión son múltiples y reveladoras, ya que permite orientar a los maestros a comprender mejor los objetivos que debe alcanzar la educación y el papel importante de la escuela.

Para tener una mayor comprensión de las funciones de la supervisión se ha preferido considerar aquellas señaladas por Lemus (1975) acciones que no pueden obviarse al momento de ejecutarse, como son la función de control, de asesoramiento, de evaluación; a continuación se describe a cada una de ellas:

a) La función de control

El control se asume desde una simple constatación de hechos que responde a un modelo de gestión tradicionalista, que se orienta en un tipo de control caracterizado por ser represivo y de gran impacto negativo en los procesos de una organización. Actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aun alteraciones. El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos.

La función de control orientada bajo el tipo de supervisión autocrática ya no está garantizando la calidad educativa, por ello el planteamiento de Martín y Santoveña.

Consideran que la concepción autocrática del desempeño supervisor ha ido desvaneciéndose en la medida en que los servicios de supervisión han pasado a jugar un papel fundamental en los estados democráticos.

El planteamiento de estos autores obedece a que en las escuelas, la función de control orientada bajo el tipo de supervisión autocrática ya no está garantizando la calidad educativa.

b) La función de asesoramiento

Dirigida hacia la mejora del sistema educativo, es un elemento facilitador del cambio ya que debe “concebirse como un proceso formativo para facilitar en los docentes, el desarrollo de su competencia profesional aumentando su autoestima y su autoconfianza” (Lemus 1975. p.56), esta forma de acompañar al docente, conlleva la mejora de la calidad de la enseñanza, favorece el cambio y se convierte en un proceso formativo para el docente porque eleva la autoestima y la autoconfianza.

Frente a esta forma de ver la supervisión Femenía (2015) expresa que el objetivo de la supervisión escolar es:

Priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo en los centros y al profesorado para conseguir crear condiciones organizativas, sociales y culturales que facilitan el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

c) La función de evaluación

La evaluación es una función permanente de la supervisión ya que está presente en todas las actividades, es parte del procesos de enseñanza aprendizaje, ya que con los resultados obtenidos de la evaluación, el supervisor educativo crea la base para reorientar, planificando acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos.

No podemos afirmar que hemos supervisado si no hemos evaluado, por ello Martínez y Hernández (2015) manifiestan que:

La evaluación facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de la supervisión educativa puesta en funcionamiento, con el objetivo de decidir el mejor camino para seguir implantando nuevas formas y vías de supervisar, así como, corregir las disfunciones aparecidas y reforzar los elementos positivos en orden de alcanzar la calidad esperada.

Frente a esta forma enfocar la función de la evaluación, Santos (2014) establece que “la evaluación debe ser un proceso que acompaña el aprendizaje, en

vez de un acto concreto que se realiza una vez terminado. Es decir, no se puede pretender alcanzar la calidad educativa, si sólo se realiza la evaluación al final de cada proceso escolar y no durante su desarrollo” .

Así mismo, Alvarado (2002) propone cuatro grandes funciones de la supervisión que son:

✓ **Función de asesoramiento**

Los supervisores ayudan a establecer el intercambio de pensamientos y opiniones, escuchan las discusiones de los problemas que presentan los maestros y sugieren recomendaciones para ayudar a la solución de los mismos.

✓ **Función de información**

El supervisor sistematiza la información del estado actual de la gestión de cada una de las instituciones educativas a su cargo y de los requerimientos y necesidades que apremian en la dimensión técnico-pedagógica.

✓ **Función de verificación**

El supervisor observa, vigila, comprueba cómo se realiza el servicio educativo y cómo funcionan las instituciones educativas, para que se traduzcan en resultados previstos.

✓ **Función de innovación**

Mediante esta función se promueve las innovaciones pedagógicas al interior de las instituciones educativas para desechar las prácticas tradicionales rutinarias en la labor docente y administrativa.

Cabe destacar la importancia que se establece en el Manual de Supervisión Pedagógica del Ministerio de Educación (2009) respecto a las funciones de la supervisión pedagógica a continuación se describe a cada una de ellas:

a.- Función de control

Es la función administrativa de la supervisión, caracterizada por la aplicación de proceso de verificación del cumplimiento de la normatividad que rige para las entidades educativas y las funciones de los profesionales de la educación.

b.- Función de Monitoreo

Es la función que consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que, interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

c.- Función de acompañamiento

Es la función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado.

De acuerdo al marco legal del reglamento del sistema de supervisión educativa D.S. 050-82-ED la supervisión tiene las siguientes las funciones:

- Asesorar y orientar al personal que ejerce la supervisión en los centros y programas educativos y al personal docente;
- Evaluar a través de las visitas de supervisión al proceso enseñanza-aprendizaje.
- Promover e incentivar las innovaciones y creación de tecnología educativa e intercambiar entre los centros y programas educativos las experiencias logradas.
- Coordinar con los centros y programas educativos la programación de las reuniones técnico-pedagógico;
- Propiciar y mantener el mejor nivel de relaciones personales y ambiente de trabajo en los centros y programas educativos de su jurisdicción.

1.8.Métodos de supervisión pedagógica

La forma de concebir la práctica de la supervisión se convierte en un proceso formativo en la institución de educación, referente a estos métodos Nérci (1975) nos expone aquellos que forman parte de la supervisión pedagógica y, para una mejor comprensión se describe a cada uno como sigue.

- **Método científico:** en este se observa al docente en el desempeño de su labor

para que después de la jornada se le de orientación con el fin de superar las dificultades y pueda mejorar su función educativa.

- **Método no directivo:** ofrece al docente oportunidades de tomar más conciencia de sus percepciones, objetivos, necesidades que ayudará a desarrollar su habilidad para analizar, evaluar e interpretar lo que ocurre en torno a su labor.
- **Método de facetas múltiples o mixtas:** tiende al perfeccionamiento del maestro, el docente es quien opta por las técnicas adecuadas para su mejoramiento en la práctica educativa.
- **Método de ayuda mutua o interpersonal:** consiste en la ayuda por parte del supervisor y del maestro, con visión al perfeccionamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- **Método clínico:** tiene una doble función, se lleva a cabo junto al maestro en actividad, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y prevé para que no incurra en más errores.
- **Método de investigación activa:** consiste en el estudio, en grupo, de uno varios problemas más o menos complejos, por parte del supervisor y los supervisados, en una serie de reuniones.
- **Método de Delphi:** en este se debe lograr acuerdos entre los docentes y personas comprometidas en la educación sobre las medidas que resulten necesarias a fin de aumentar la eficiencia de la enseñanza.

1.9.Etapas de la supervisión pedagógica

El Manual de Supervisión Pedagógica del Ministerio de Educación (2009) señala que las etapas de la supervisión pedagógica deberán adecuarse a la realidad de cada instancia: IE, UGEL, DRE y MED, para facilitar la aplicación de los instrumentos y herramientas en forma práctica y sencilla, de acuerdo a las siguientes etapas:

a.- Etapa de planificación de la supervisión pedagógica

Es la etapa de la previsión de objetivos, metas, estrategias e instrumentos para el recojo de información, en función de una línea de base.

b.- Etapa de implementación de la supervisión pedagógica

Es la etapa destinada a la elaboración de instrumentos de recojo de información, la capacitación de supervisores y la gestión de recursos.

c.- Etapa de ejecución de la supervisión pedagógica

Es la etapa de la intervención en el campo donde se aplican las funciones de la supervisión de acuerdo a los objetivos previstos en el plan específico.

d.- Etapa de comunicación de resultados

Es la etapa orientada a mantener una comunicación fluida entre los actores educativos, específicamente los supervisores pedagógicos.

e.- Etapa de evaluación

La supervisión pedagógica, requiere ser evaluada en sí misma y en todas las etapas anteriores, de manera que los equipos de supervisión se reúnen periódicamente a realizar una valoración y control del proceso de la acción supervisora.

1.10. La supervisión y la relación con la gestión pedagógica

De acuerdo con el Diccionario de las Ciencias de la Educación (1991) señala que “la supervisión de los centros escolares ha existido siempre, aunque hayan variado sus propósitos y modalidades. Su denominador común es el control gubernamental, administrativo, técnico y democrático”.

La supervisión educativa tiene una gran relevancia ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y la retroalimentación de manera constante, así mismo hace referencia al acto de observar o estudiar con una visión global y a una cierta distancia por ello Según Mayorga (1999) señala que:

La supervisión de los centros escolares es el primero de los controles es el más antiguo y es concebido como la facultad del poder ejecutivo para vigilar y corregir las irregularidades de los centros educativos. El

control administrativo cumple con la función de observación, comunicación e información directa y personal de la situación del sistema educativo.

Así mismo el instituto nacional para la evaluación de la educación de México (2008) cita a los autores Fuenlabrada y Weiss (2006) señalan que “la supervisión escolar es para las escuelas la referencia directa de autoridad técnica-administrativa y laboral, la misma que articula y canaliza las políticas educativas, administra el servicio educativo, y sirve de apoyo pedagógico y control del personal docente”

Muchas de las acciones de la supervisión técnico-pedagógica se ven obstaculizadas por la acumulación de tareas administrativas de diversa naturaleza, pero que no forman parte del núcleo del trabajo de supervisión, frente a esta realidad Calvo, Zorrilla, Tapia G. y Conde (2002) nos aclara señalan que:

La supervisión tiene la función de enlace entre autoridades y comunidad educativa, tanto en sentido ascendente (con las autoridades educativas) como descendente (orientada hacia las escuelas y la comunidad)... su es propósito ofrecer asesoría técnica, administrativa y pedagógica a directivos y docentes de las escuelas, así como promover la participación de diversos grupos sociales en las actividades educativas.

En el Perú según la Guía para la formulación del plan de monitoreo, del Ministerio de Educación (2016) señala que “la supervisión en relación con la gestión escolar y sobre todo el monitoreo pedagógico se desarrolla una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados” (p.10) se hace necesario identificar más claramente la modalidad y características del apoyo entregado, los estilos de asesoría, las técnicas utilizadas, la periodicidad del apoyo, para crear en el docente las condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad.

CAPÍTULO II

ACOMPANIAMIENTO PEDAGÓGICO

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, es un proceso sistemático, holístico e integral su propósito es mejorar la práctica pedagógica del docente promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante, por ello es necesario profundizar en su significado, al respecto, García (2012) establece que:

El acompañamiento es un vocablo de uso frecuente en el sector educativo, es la noción de acompañamiento a establecimientos educacionales, es caminar junto con los actores escolares en un diálogo horizontal y permanente, y en un contexto de confianza mutua con el fin de enfrentar, en conjunto, desafíos profesionales y educativos que son significativos.

El origen etimológico de la palabra acompañamiento es definido por Maureira (2013, p. 2) como aquella que “proviene del griego que significa “comer pan juntos”. En esta definición se enfatiza tanto la dimensión íntima como la vivencia cotidiana

de la relación de acompañamiento establecida, por lo demás implicaría realizar una acción para satisfacer una necesidad con alguien al que se considera próximo.

Así mismo al buscar la mejora de la calidad de los centros educativos, es definida por la Federación internacional de Fe y Alegría (2009) como el acompañamiento pedagógico “que busca mejorar la calidad en los centros educativos respondiendo al ideario de Fe y Alegría, y al proyecto educativo de centro, a través de un seguimiento sistemático de cada una de las acciones educativas, incluyendo los actos administrativos, comunitarios y gerenciales que se llevan dentro de la escuela, con un marcado énfasis evaluativo, formativo y de construcción fraterna”.

El acompañamiento se considerado como un trabajo sistemático, así lo expresa García (2012) diciendo que:

El empeño en que acompañantes y acompañados, desarrollen la iniciativa y la propositividad. Esta concepción motiva una actitud que favorece la búsqueda de nuevos horizontes en el ámbito de las prácticas educativas, de las relaciones y de la articulación con el contexto.

Es importante destacar que en el ámbito nacional se establecen las siguientes definiciones sobre acompañamiento pedagógico y estos se encuentran en los diferentes documentos orientadores, que el ministerio de educación del Perú ha facilitado y que a continuación se detallan:

Según el Programa de acompañamiento pedagógico, del Consejo Nacional de Educación (2007) define acompañamiento como “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 de su práctica”.

El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2008) establece una definición del acompañamiento pedagógico como “un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y

respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela”.

Según el documento Lineamientos y Estrategias Generales para la Supervisión Pedagógica, del Ministerio de Educación del Perú (2010) señala que el acompañamiento pedagógico es “el recurso pedagógico preferente para la formación 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”.

Así mismo el Ministerio de Educación del Perú a través del documento denominado Protocolo de Acompañamiento Pedagógico (2014) señala que:

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 Proyecto Educativo Nacional.

En el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes del Ministerio de Educación (2014) referida al Acompañamiento y monitoreo Pedagógico como estrategia de implementación de los compromisos de gestión escolar señala que:

El acompañamiento pedagógico, es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica.

A su vez en el documento Orientaciones, protocolos e instrumentos de Asesoría a la gestión escolar y CIAG del Ministerio de Educación del Perú (2017) quien cita a Vezub y Alliad (2012) señalando que:

La estrategia de acompañamiento pedagógico parte de la premisa de que pueden aportar significativamente al desarrollo profesional docente y a la innovación pedagógica porque se basa en el análisis de las prácticas. En sentido estricto, “permite el desarrollo sistemático de las operaciones cognitivas vinculadas con la reflexión y sientan las bases de la mejora permanente del trabajo escolar.

Según el documento orientador Acompañamiento Pedagógico, de la Dirección de Formación Docente en Servicio - DIFODS del ministerio de educación del Perú (2018) establece que el acompañamiento pedagógico es:

Una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante pedagógico promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica y el descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

2.1. Antecedentes del acompañamiento pedagógico en Latinoamérica

Dentro del enfoque de desarrollo humano se encuentra lograr una educación de calidad y al indagar en el ámbito internacional algunos de los países en América Latina para lograr este desarrollo han implementado y aplicado hace pocos años el acompañamiento pedagógico con el propósito de brindar a los docentes estrategias pedagógicas que contribuyan al mejoramiento del proceso educativo y asegure la construcción de la enseñanza-aprendizaje eficiente y de calidad.

Según el estudio realizado por Vezub y Alliaud (2012) señalan los avances que se han realizado referente al proceso de acompañamiento en varios países como sigue:

Chile: Programa de apoyo a profesores principiantes

En 2005 Chile inició el proceso de planificación y puesta en práctica de

políticas de apoyo a los docentes principiantes.

La asesoría pedagógica a nivel nacional ha fortalecido el desempeño docente, brindándole al maestro principiante: seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional.

Argentina: El programa de acompañamiento de docentes noveles

El programa es impulsado por el Ministerio de Educación Nacional desde 2005. El acompañamiento pedagógico en Argentina ha sido un elemento esencial para mejorar la planificación didáctica de las funciones a desarrollar del docente principiante, además, ha fortalecido a los docentes como líderes del cambio y la innovación.

Ecuador: Programa de mejoramiento de la calidad educativa mediante procesos de mentoría o acompañamiento pedagógico en el aula

El Programa fue iniciado en 2010 por el Ministerio de Educación del Ecuador está destinado a proveer acompañamiento pedagógico en el aula tanto a los docentes principiantes como a aquellos otros que se desempeñan en escuelas públicas fiscales que han obtenido bajo rendimiento en las pruebas nacionales de evaluación de la calidad.

2.2.Principios que sustentan el acompañamiento pedagógico

García (2012) establece que el proceso de acompañamiento está dinamizado por “principios” que constituyen un soporte fundamental para la puesta en ejecución de los programas de acompañamiento, para posibilitar el desarrollo de procesos creadores de sentido: educativo, ético y ciudadano.

Los principios más importantes del proceso de acompañamiento son:

a.- Autonomía. Establece énfasis en la necesidad de que los sujetos desarrollen capacidades y habilidades para asumir de forma consciente y libre, sus propias actuaciones.

b.- Participación. Moviliza las iniciativas y las propuestas al tiempo que posibilita la intervención consciente de los sujetos del acompañamiento en la toma de decisiones.

c.- Integralidad. Garantiza que el proceso de acompañamiento tome en cuenta las diferentes dimensiones del acompañamiento y la articulación entre las mismas.

d.- Equidad. Propicia que el proceso de acompañamiento a la práctica educativa, promueva la igualdad de oportunidades y posibilite la vivencia de la justicia.

e.- Crítica. Posibilita el desarrollo del razonamiento crítico para una toma de posición consciente y deliberada a las problemáticas y a los desafíos en el proceso de acompañamiento.

f.- Ética. Orienta y direcciona el proceso de acompañamiento en el que el ser humano es intrínsecamente ético y por tanto ningún proceso que pretenda incidir en la formación de los sujetos, podrá obviar esta postura. (p.18).

Los principios que rigen el accionar de los equipos de acompañamiento pedagógico según el Fondo Nacional de Desarrollo de la educación Peruana FONDEP (2008) son los siguientes:

- **Humanista.** Centrado en el desarrollo de la persona. El estudiante, el docente, el director se constituyen en el centro de atención del acompañamiento pedagógico.

- **Integrador e inclusivo.** Involucra a todos los actores del hecho educativo, superando las situaciones de discriminación que puedan existir.

- **Valorativo.** El acompañamiento se ha de articular con el proceso de construcción de comunidades de aprendizaje, en las que por su interacción se desarrollan valores de confianza, respeto, tolerancia, igualdad y cooperación.

- **Democrático.** Garantiza la participación de todos actores del hecho educativo. Se busca la comunicación horizontal, la interacción, la integración y el intercambio respetuoso de ideas, opiniones y propuestas.

- **Contextualizado y descentralizado.** Atención al entorno socio-cultural (multiétnico y pluricultural), apuntando al desarrollo institucional de los equipos de gestión descentralizados en las regiones.

Así mismo los principios que guían el acompañamiento pedagógico según la Dirección general de educación básica regular del Ministerio de Educación. (2010) son:

a) Funcionalidad de los aprendizajes: Es la aplicación de lo aprendido en la resolución de problemas en contextos reales.

b) Aprendizaje comunicativo: en el proceso de aprendizaje la interacción entre pares, establece el diálogo y la necesidad de llegar a compromisos entre acompañante y acompañado para fortalecer la práctica pedagógica.

c) Aprender a aprender: el docente descubre sus propios procesos de aprendizaje en la práctica diaria, a partir del diálogo entre el acompañado y el acompañante, contribuyendo a obtener mejores resultados de aprendizaje en sus estudiantes.

d) Aprendizaje cooperativo: Es la interacción a través de pequeños grupos que permite hallar respuestas a problemas cotidianos de la práctica pedagógica.

2.3.Enfoques del acompañamiento pedagógico

Es pertinente señalar los diversos enfoques que dan luz sobre acompañamiento pedagógico partiendo de modelos y concepciones, como lo señala Vezub y Alliaud (2012) manifestando que “el acompañamiento pedagógico puede ser realizado desde diferentes modelos y concepciones teóricas, algunas de los cuales mantienen las clásicas jerarquías entre formadores y docentes, conocimiento teórico/básico y conocimiento técnico/aplicado, y otras las intentan superar”.

La experiencia acumulada permite reconstruir los siguientes enfoques:

- *El acompañamiento como apoyo a las relaciones personales.*

En este sentido el acompañamiento va reforzar la parte emocional del docente, en

relación con la nueva unión que va establecer con la escuela y los demás miembros.

- *El acompañamiento como servicio técnico.* El acompañante es un profesional que va identificar y atender las necesidades pedagógicas del docente que se acompaña

- *El acompañamiento como cierre del proceso de formación profesional.*

El acompañamiento se integra como parte de la continua formación del docente, desarrollando en él una serie de competencias.

- *El acompañamiento como proceso de mutua formación y retroalimentación.*

Es el acompañante quien promoverá a través de estrategias que el acompañado exprese sus verdaderas problemáticas para poder asesorarlo en forma pertinente.

Estas variadas concepciones nos dan un horizonte sobre cómo se desarrolla el acompañamiento para identificar en qué nivel de preparación se encuentran los docentes

Los enfoques del acompañamiento pedagógico aprobados mediante, Resolución de Secretaria General No 008-2016- del Ministerio de Educación, señalan que son los siguientes:

Reflexivo-crítico:

Es importante que el docente refuerce su personalidad profesional en su labor cotidiana. Así mismo examine cada decisión que tome, también será sustancial que asuma nuevos saberes y habilidades para ser aplicados en el aprendizaje de los estudiantes.

Inclusivo:

Es decir que el aprendizaje no debe tener limitaciones de ninguna índole, las escuelas deben atender las dificultades o las necesidades de los estudiantes para lograr una educación de calidad

Intercultural crítico:

La relación entre diferentes culturas se fortalecerá a través del coloquio pedagógico que logrará establecer espacios para poder coexistir y aprender.

Así mismo el documento, enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia sobre el acompañamiento pedagógico, del Ministerio de Educación (2017) establece que el acompañamiento pedagógico es crítico reflexivo porque:

- Es una estrategia de “formación en la acción” que se induce al desarrollo de procesos reflexivos para valerse de la propia experiencia y edificar el saber pedagógico.
- El acompañante actúa como “mediador de la reflexión crítica” particular y grupal. Establece destrezas para asistir a los docentes a encumbrar su innovadora práctica pedagógica.
- El acompañamiento pedagógico tiene tres propósitos: asistir al desarrollo profesional docente; el fortalecimiento de la escuela y lograr los aprendizajes de los estudiantes.

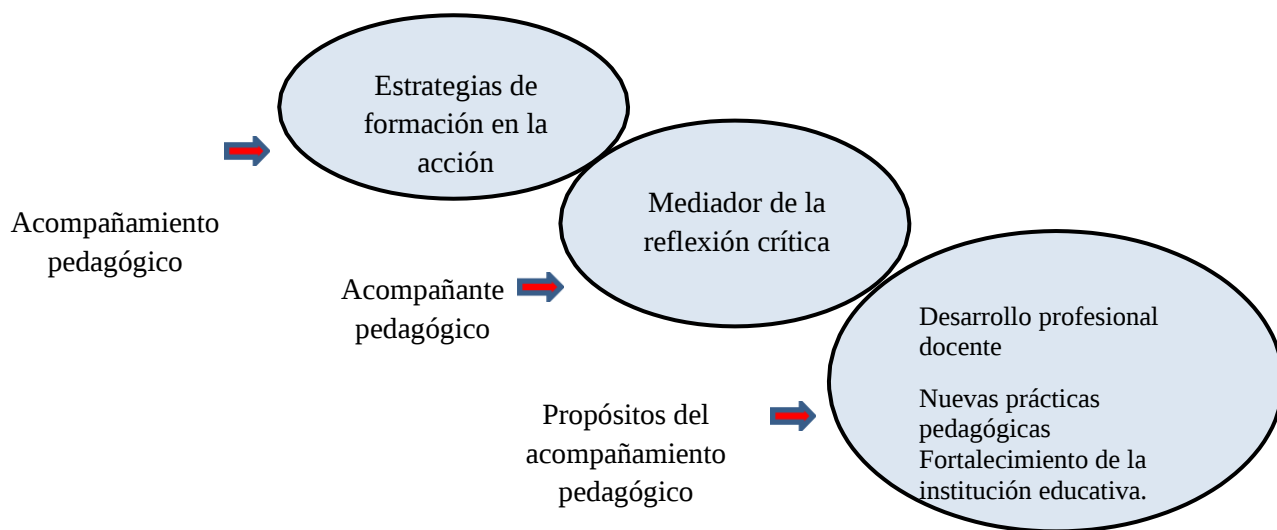


Figura 1. Enfoque crítico reflexivo del acompañamiento pedagógico.

Fuente: Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia sobre el acompañamiento pedagógico del MINEDU (2017).

2.4. Dimensiones del proceso de acompañamiento pedagógico

García (2012) señala que el proceso de acompañamiento a la práctica educativa presenta dimensiones importantes en su naturaleza y desarrollo; estas son dimensiones interdependientes y son:

Dimensión social

El acompañante y acompañado son responsables de los procesos del acompañamiento pedagógico con el fin de asumir compromisos de mejora

Dimensión psicopedagógica

Es importante en los docentes el desarrollo de actitudes como, la superación y el esfuerzo durante el proceso de acompañamiento.

Dimensión política

El acompañante y acompañado deben asumir los nuevos retos y exigencias que demandan la educación y el entorno social del presente siglo.

Dimensión intercultural

Se enmarca en el respeto de las diferencias culturales de los actores del acompañamiento reconociendo sus valores

Estas dimensiones nos permiten reflexionar que el acompañamiento es un proceso de deconstrucción y reconstrucción de las experiencias educativas para afianzar la calidad de los aprendizajes.

2.5. Características del acompañamiento pedagógico

Es importante señalar las principales características que definen la estrategia de acompañamiento pedagógico y para lograrlo es pertinente indicar el siguiente documento del Minedu:

En el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, del Ministerio de Educación (2014) señala que las principales características del acompañamiento pedagógico son:

- **Sistemático y pertinente:** Se debe destacar un acompañamiento planificado para el docente, que le pueda permitir especificar sus fortalezas y dificultades de su extensa experiencia pedagógica.
- **Flexible y gradual:** Se le debe presentar distintas opciones pedagógicas para apoyar a los docentes.
- **Formativa, motivadora:** Promueve la superación profesional del docente, propiciando momentos de reflexión que conlleven al encuentro del dominio de su labor pedagógica.
- **Permanente e integral:** Es orientar al docente durante el progreso de los procesos pedagógicos como la planificación y evaluación curricular de modo permanente. (p.51).

2.6.Finalidad del acompañamiento pedagógico

La finalidad del acompañamiento es de vital importancia para mejorar la calidad de la práctica docente en las escuelas y también asegurar el aprendizaje de los estudiantes, así lo establecen diversos documentos del ministerio de educación que a continuación se señalan:

El documento orientador, Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones, del Ministerio de Educación (2008) señala que la finalidad del acompañamiento pedagógico es “formar y defender una cultura de investigación e innovación de la práctica pedagógica en cada escuela, y que deberá estar dirigida al fortalecimiento de la calidad del servicio educativo” (p.6).

Según el Programa de acompañamiento pedagógico, del Consejo Nacional de Educación CNE (2007) establece que la finalidad principal de la acción del acompañamiento pedagógico es “acudir técnicamente de manera constante a los docentes en el centro educativo donde laboran, para que bajo esta condición todos

aprendan con éxito, en forma crítica e innovadora, garantizando una educación con equidad y accesibilidad a las oportunidades de un aprendizaje eficaz”.

a.- ¿En qué consiste el acompañamiento pedagógico?

Es necesario establecer en que consiste el acompañamiento pedagógico para mejorar las prácticas de los docentes en las aulas de clase y en diversas escuelas, como lo señalan los documentos elaborados por el Ministerio de educación del Perú que a continuación se detallan:

En el documento Orientaciones, protocolos e instrumentos de Asesoría a la gestión escolar y CIAG. 3er fascículo (2017) cita a Vezub y Alliaud (2012) quien establece que el acompañamiento pedagógico permite el progreso profesional del docente y a su vez propicia el desarrollo de una variedad de estrategias formativas, que están relacionadas al desarrollo cognitivo y a la meditación para el progreso de la labor educativa.

Otro documento orientador que facilita el entendimiento del tema es el Programa de Acompañamiento Pedagógico del Consejo Nacional de Educación CNE (2007) donde señala que el acompañamiento pedagógico consiste en:

- Orientar a los docentes para alcanzar los estándares de calidad en su desempeño pedagógico, promocionando su crecimiento profesional.
- Asesorar técnicamente a las escuelas tanto en el desarrollo de sus propósitos y procesos para cumplir con sus objetivos de transformación.
- Asesorar a los líderes pedagógicos para orientar sus perspectivas y acciones de gestión para el avance de los aprendizajes.
- Atender las necesidades y requerimientos urgentes de las instituciones por parte de las instancias de gestión local y regional.

b.- Actores socioeducativos involucrados en el acompañamiento pedagógico

Según el documento orientador Protocolo de Acompañamiento Pedagógico del Ministerio de Educación (2014) señala que:

El acompañamiento pedagógico compromete la intervención de diversos protagonistas de la educación como son los promotores, los coordinadores de área y nivel, los docentes, los acompañantes pedagógicos y quien desempeña un rol muy importante es el liderazgo del director en la participación de los procesos de perfeccionamiento de la acción pedagógica.

c.- Roles y responsabilidades de los actores involucrados en el acompañamiento pedagógico

Para una adecuada ejecución del acompañamiento pedagógico y de cada una de sus estrategias, se necesita de los diferentes actores el cumplimiento de los siguientes roles y responsabilidades según lo establece el documento orientador Acompañamiento Pedagógico de la Dirección de Formación Docente en Servicio del Ministerio de Educación (2018).



Figura 2. Actores socioeducativos involucrados en el acompañamiento pedagógico.
Fuente: “Protocolo de Acompañamiento Pedagógico” del MINEDU (2014)

Equipo pedagógico de la DRE/GRE

- Interviene en la gestión de los recursos económicos para la realización del monitoreo y de las estrategias formativas del acompañamiento pedagógico.

Jefe de gestión pedagógica de la UGEL

- Es el que lidera la planificación, ejecución y evaluación de la implementación de las estrategias formativas del acompañamiento pedagógico.

Especialista de educación de la UGEL

- Entrega asistencia técnica a las instituciones educativas focalizadas con el acompañamiento para establecer los procesos y actividades, como la planificación, desarrollo e implementación de las estrategias formativas del acompañamiento pedagógico.

Equipo directivo de la I.E.

- Se va encargar de sensibilizar, coordinar, implementar, evaluar y garantizar las condiciones para la ejecución de las estrategias formativas de acompañamiento a los docentes.

Docente de aula

- Participa de la planificación curricular, reflexiona sobre sus aciertos y desafíos, asume compromisos de cambio y de superación a través de las estrategias formativas del acompañamiento, para asumir el liderazgo docente llevando a la escuela a un nivel de transformación.

d.- Modalidades del acompañamiento pedagógico

Durante el acompañamiento pedagógico, es importante señalar que se desarrollan dos modalidades de esta estrategia, en forma paralela pero independiente, como lo establece el documento orientador: Acompañamiento Pedagógico de la Dirección de Formación Docente en Servicio del Ministerio de Educación (2018).

✓ Acompañamiento pedagógico interno

El que conduce las estrategias del acompañamiento pedagógico es el Director de la institución educativa o el sub Director, coordinador pedagógico o el especialista de formación docente.

✓ **Acompañamiento pedagógico externo**

Es aquella que va estar promovida por el Ministerio de Educación con el objetivo de fortalecer las competencias dentro del Marco del Buen Desempeño Docente y es ejecutada por un docente que no labora en la institución.

2.7.Objetivos del acompañamiento pedagógico

Entre los principales objetivos principales que debe responder el acompañamiento pedagógico se encuentra señalados en los siguientes documentos:

En la Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones, del Ministerio de Educación (2008) que establece que el acompañamiento pedagógico busca lograr tres objetivos claves:

- Consolidar a los docentes en el liderazgo de la innovación y la transformación para comprometerlo en el desarrollo de una educación de calidad.
- Es necesario promover en las escuelas espacios adecuados para la reflexión, evaluación y mejora continua de la labor pedagógica.
- Lograr cambios en la cultura de las escuelas innovadoras, para el logro de los altos niveles de aprendizaje en sus estudiantes.

Así mismo el Programa de acompañamiento pedagógico, del Consejo Nacional de Educación CNE (2007) establece que el sistema de apoyo y acompañamiento pedagógico a los centros educativos debe cumplir seis objetivos generales:

- Iniciar los procesos de cambio en las instituciones educativas a nivel pedagógico y de gestión, con proyectos que apunten al desarrollo de las capacidades.
- Identificar el impacto que genera los programas de formación docente en servicio, para orientar a los docentes sobre su propia práctica y promover sus competencias.
- Asesorar a los docentes a pronunciar pedagógicamente las necesidades de las escuelas rurales para obtener aprendizajes de calidad.

- Formar en los centros educativos acciones integradoras y estimulantes, para generar altas expectativas de logro en los estudiantes.
- Mantener información precisa acerca del desarrollo de las prácticas pedagógicas y de gestión, identificando fortalezas y dificultades de los centros educativos.

2.8. Tipos de acompañamientos pedagógicos.

El acompañamiento debe impulsar la evaluación de los mismo, la cual es realizada por los directivos de las instituciones educativas, que también realizan evaluación interna de los procedimientos didácticos y organizativos, así mismo dan una información valorada y adecuada a la necesidad de la institución por lo que así mismo debe edificarse sobre la base del conocimiento directo, que tienen los centros escolares.

El conocimiento directo se basa en las observaciones presenciales, en el dialogo con los integrantes de la comunidad escolar en el análisis de productos. Según (Mendoza 2008) en su investigación cita a Texido2003, que la supervisión como proceso de inspección se realiza partiendo de la siguiente tipología”.

a. Unidireccional

Son aquellas inspecciones que priva el control de los órganos superiores a los inferiores, solo se controla lo que se ha previsto, no explicita las actuaciones que supongan trasladar el pensamiento o la necesidad sentida por los integrantes.

Presenta las siguientes características:

- ✓ velar por el cumplimiento de leyes y reglamentos.
- ✓ velar por la ejecución y desarrollo de programas autorizado.
- ✓ informar a la comunidad educativa de sus atribuciones.
- ✓ evaluar el rendimiento del centro y autorizados.
- ✓ difundir, seguir y evaluar los programas.

b. Bidireccional

Es la que se establece directamente con el director, previa, participación o de manera espontánea, por parte del supervisor, se cuentan con informes derivados del ejercicio de las

funciones que no han sido solicitados, estos informes pueden contener quejas, necesidades planteadas o constancia de dificultades y problemas.

Se caracteriza en:

- ✓ participar en la evaluación del sistema educativo.
- ✓ emitir informe derivado del ejercicio.
- ✓ realizar estudios de las necesidades educativas.

c. Indagadora

Se realiza por iniciativa del supervisor, en función de velar por el cumplimiento normativo en atención de problemas detectados en la función bidireccional, suele en algunos casos haber inicio previos de comunicación por algunas posibles anomalías, pero generalmente se realiza sin informar al director actuación discreta e indirecta.

Presenta las siguientes características.

- ✓ motivos por lo que no asiste un alumno.
- ✓ indicio que un profesor agrede a sus alumnos.
- ✓ actualizar los datos de matrículas.
- ✓ comprobar si la asistencia se corresponde.
- ✓ comprobar dedicación horaria del profesor de apoyo.

d. Urgente

Son aquellas que tienen por objeto, responder a una petición de la dirección o de algún docente y la inspección considere resolver con prontitud su realización está dirigida a resolver problemas urgentes para el cual fue solicitado mediar en un conflicto presentado entre los miembros de la escuela se debe de actuar al momento en ocasiones precisan visitas determinadas en un periodo determinado.

Se caracteriza en:

- ✓ aclaración sobre como cumplir una normativa.
- ✓ orientar como resolver un problema.
- ✓ citar a un padre que agredido a un docente.

e. Discrecional

Son aquellas que se realizan en el momento oportuno, dirigida a comprobar situaciones, establecidas con normas dentro de la dinámica educativas.

Se caracteriza al:

- ✓ comprobar asistencia de determinados profesores.
- ✓ comprobar el uso de determinados espacios.
- ✓ comprobar que la enseñanza de lengua se corresponde con la declarada y que los libros tengan los textos adaptados a la misma.

Estos tipos de acompañamiento posibilitan dos formas de conocer información relevante, acerca de la práctica del docente, una a través de la interacción directa entre el acompañado y el acompañante y la otra por medio de la revisión de documentos que también permiten conocer el trabajo que realizan los docentes.

2.9. Técnica para el acompañamiento pedagógico

Las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente integrada, pueden clasificarse como indirectas y directas

a. Técnicas de supervisión indirectas

- ✓ El estudio del fichero de "currículo vitae" de los maestros.
- ✓ El estudio de los planes de enseñanza.
- ✓ El estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza.
- ✓ El conocimiento de los alumnos.
- ✓ El estudio del currículo.
- ✓ Los horarios y el material didáctico disponible.
- ✓ La observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza.

b. Técnicas supervisión directa

- ✓ La observación del desempeño del maestro.
- ✓ Las reuniones de maestro.
- ✓ Las entrevistas individuales.
- ✓ Las visitas.
- ✓ Las excursiones.
- ✓ Las demostraciones.
- ✓ Los trabajos elaborados en comisión.

2.10. Fases del acompañamiento pedagógico

Según el documento orientador Acompañamiento Pedagógico, de la Dirección de Formación Docente en Servicio del Ministerio de Educación DIFODS (2018). El acompañamiento pedagógico considera las siguientes fases y actividades:

- a) **Fase de Sensibilización:** Es importante realizar encuentros de información con los directivos y docentes.
- b) **Fase de Diagnóstico:** Involucra determinar las necesidades de los acompañados así como el lugar dónde se desarrolla.
- c) **Fase de desarrollo:** Se aplica las estrategias formativas que involucra al acompañamiento pedagógico
- d) **Fase final:** El acompañante pedagógico evalúa junto con el docente el proceso desarrollado, las dificultades y los logros alcanzados en su práctica pedagógica.

El desarrollo de cada una de las fases del acompañamiento ayuda a generar un orden para la oportuna orientación al docente, que se verá involucrado en cada una de las estrategias que se le propone y que finalmente redundará en los estudiantes.



Figura 3. Fases del acompañamiento pedagógico

Fuente: Acompañamiento Pedagógico de la Dirección de Formación Docente en Servicio DIFODS- MINEDU. 2018

2.11. Etapas del acompañamiento pedagógico

El Ministerio de Educación del Perú promueve el acompañamiento pedagógico teniendo como meta la formación docente con miras a fortalecer en ellos las competencias y desempeños dentro de un marco de etapas para su eficaz connotación, como señala la siguiente resolución de la secretaría general Nro. 008 -2016 del Ministerio de Educación, a través del cual establece las etapas siguientes:

- ✓ Presentación del acompañante pedagógico en la IE: debidamente acreditado e informado del contexto educativo donde se desarrolla la labor educativa.
- ✓ Observación diagnóstica: le permita tener conocimiento del espacio donde desarrolla su labor y su desempeño en el aula.
- ✓ Identificación de aspectos pedagógicos a ser atendidos: le sirve para identificar los aspectos del desempeño docente a ser reforzados
- ✓ Elaboración del plan de acompañamiento individualizado: parte del consenso de los aspectos pedagógicos a ser fortalecidos, se asume el compromiso de colaboración mutua para el fortalecimiento de la práctica pedagógica.
- ✓ Visitas al docente en aula: tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica docente, ya que va acompañado de instrumentos de verificación.
- ✓ Reunión de trabajo colegiado: el diálogo compartido ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del desempeño observado.
- ✓ Reuniones de reflexión sobre la práctica: permite la retroalimentación final de los desempeños logrados.
- ✓ Grupo de interaprendizaje
- ✓ Reportes de progreso
- ✓ Reunión de cierre de la estrategia
- ✓ Informe final: constituye los insumos para el director de la IE para lograr la mejora del desempeño docente.

Desde esta lógica, del acompañamiento pedagógico es necesario dar espacios de diálogo reflexivo para compartir experiencias y apropiarse de estrategias de formación centrada en las necesidades del estudiante, el análisis y reflexión crítica de aprendizaje de la propia experiencia pedagógica en el aula. Para una mejor comprensión se considera los aspectos siguientes:

a.- El diálogo reflexivo en el proceso de acompañamiento pedagógico

La reflexión sobre la propia práctica de enseñanza a la luz del conocimiento pedagógico supone “una relación autónoma y crítica” respecto a los saberes que se manejan o se requieren para actuar y decidir en cada contexto (Ministerio de Educación (2012, p.15) implica poner a prueba los propios supuestos, evaluar la eficacia de su práctica, formarse de la propia experiencia y fortificar la independencia profesional.

Por ello fue necesario considerar el documento sobre el Enfoque Crítico Reflexivo para una nueva docencia sobre el acompañamiento pedagógico, del Ministerio de Educación (2017) que establece que “el ejercicio reflexivo sobre la propia práctica de enseñanza a la luz del conocimiento pedagógico puede contribuir a que los docentes (...) revisen críticamente su trabajo, puedan explicar sus propias acciones y reorienten sus prácticas pedagógicas”

El documento mencionado enfatiza que:

El diálogo reflexivo es el proceso de interacción fluida entre el docente y el acompañante pedagógico, quien orienta la reflexión crítica del docente sobre su propia práctica, a fin de posibilitar la construcción de saberes desde la experiencia así como el aprendizaje cada vez más autónomo y el continuo mejoramiento de la práctica pedagógica.

Así mismo el documento del Marco de Buen Desempeño Docente (2012) enfatiza la necesidad de la reflexión en el ejercicio de la docencia una “actuación reflexiva”, que a su vez supone “una relación autónoma y crítica” respecto a los saberes que se manejan o se requieren para actuar y decidir en cada contexto”

El acompañante pedagógico promueve en los docentes la mejora de su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica y el descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella; por ello el documento orientador Acompañamiento Pedagógico, de la Dirección de Formación Docente en Servicio del Ministerio de Educación (2018) señala que:

Desde la reflexión de la práctica pedagógica, nacen interrogantes diversas sobre el rol y el quehacer docente. Partiendo de esas situaciones reales, las estrategias formativas promueven en los docentes el compartir problemáticas comunes vividas en el aula para poder construir alternativas de conjunto, a partir de la profundización de concepciones teóricas y el planteamiento de mejoras en su acción.

Es sumamente importante fortalecer en el docente la actuación crítico reflexivo en la práctica pedagógica cotidiana para lograr que esta experiencia se transforme en un recurso de autoaprendizaje, por ello se ha considera la propuesta del documento orientador del enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia sobre el acompañamiento pedagógico del Ministerio de Educación (2017) que centra la reflexión sobre el valor de “la competencia reflexiva que integra los conocimientos, experiencias, así como la dimensión moral y emocional del docente” (p.10) dándole al docente la posibilidad de “afrontar y resolver situaciones no previstas que le conduzcan a elaborar respuestas a los problemas cognitivos, didácticos, emocionales, psicológicos, sociales”.

b.- Momentos del diálogo reflexivo

El diálogo reflexivo, propicia un clima de confianza y respeto con el docente que hace posible que el acompañante brinde soporte al docente para que inicie la deconstrucción de su práctica invitándolo a describir y argumentar lo ocurrido en la sesión de aprendizaje, frente a esta experiencia el documento orientador Acompañamiento Pedagógico de la Dirección de Formación Docente en Servicio del Ministerio de Educación (2018) señala los siguientes momentos del diálogo reflexivo.

➤ Diálogo de apertura

El objetivo es establecer un clima de cordialidad que permita preparar y sostener un diálogo fluido y productivo con el docente, a fin de que favorezca al fortalecimiento y mejora de sus desempeños.

➤ **Diálogo de reflexión**

Es la reflexión de la propia práctica pedagógica, a partir de la explicitación que el docente acompañado hace de los propósitos que buscaba alcanzar a través de sus acciones y decisiones en el aula.

➤ **Dialogo de cierre y compromisos**

El objetivo es lograr que el docente acompañado se plantee y asuma compromisos para la mejora de su práctica pedagógica.

Así mismo el documento Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de acompañamiento pedagógico del Ministerio de Educación (2017) establece el proceso de reflexión crítica mediado por el acompañante pedagógico de la siguiente manera:

La reflexión crítica parte de la observación que realiza el acompañante a la práctica pedagógica del docente de aula, éste registra, analiza e interpreta lo observado y de acuerdo a sus propios supuestos realiza la deconstrucción de la práctica del docente y prepara las interrogantes claves para; la sesión de diálogo reflexivo y el propio docente llegue a deconstruir su práctica a partir de una reflexión profunda sobre la misma.

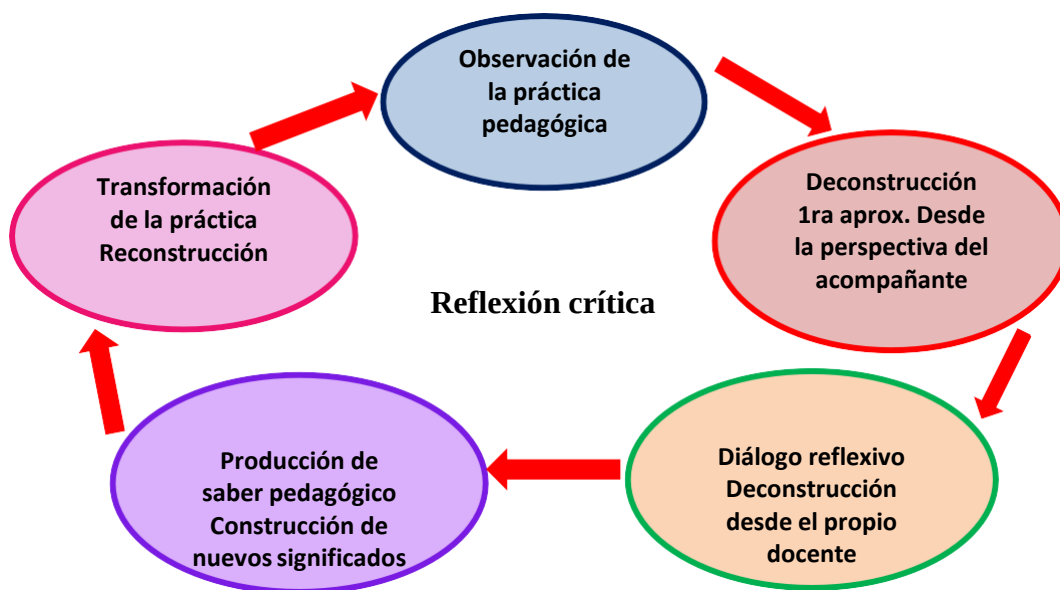


Figura 4. Proceso de reflexión crítica mediado por el acompañante pedagógico Fuente: “Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de acompañamiento pedagógico” MINEDU (2017)

2.12. Beneficios del acompañamiento pedagógico

Siendo el acompañamiento pedagógico el desarrollo de estrategias y acciones permite al docente y al director elevar el nivel académico, por ello los autores (Vezub y Alliaud (2012. p.29) señalan que “el acompañamiento pedagógico constituye una oportunidad para iniciar e instalar, al interior de las escuelas, lugares de aprendizaje unidos y de revisión de sus prácticas; cómo podemos observar, “el apoyo pedagógico permite el desarrollo sistemático de las operaciones cognitivas vinculadas con la reflexión y sientan las bases de la mejora permanente del trabajo escolar”.

Para poder constituir políticas de capacitación docente según Navarro y Verdisco, (2000); Ingvarson (2005) es necesario lograr cambios a través de prácticas

de enseñanza como parte de la formación en el aprendizaje autónomo, horizontal y colaborativo, para superar el aislamiento y el trabajo individual, el encierro dentro del aula y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas.

Las experiencias vertidas por las investigaciones de Contreras, 1987; Bullough, 2000; Marcelo, 2009 citado por Vezub y Alliaud (2012) han puesto en evidencia las experiencias concernientes principalmente a la dimensión didáctica e interactiva de la enseñanza, cuando nos señala que:

Para resolver estas tensiones, los docentes necesitan apoyo personal, profesional y social como el que ofrece los programas de acompañamiento. El soporte a los docentes en sus lugares de trabajo tiene como horizonte la mejora de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes, el logro de mayores niveles de equidad en el acceso y la permanencia educativa.

Siendo el acompañamiento pedagógico, una estrategia de formación del docente en servicio es necesario que el acompañante evidencie actitudes que permitan en el docente cambios necesarios para forjar de manera progresiva la autonomía profesional e institucional para ello se ha considerado los siguientes aspectos:

a.- Perfil del acompañante pedagógico

Es trascendental establecer claramente el perfil del acompañante, ya que será valioso para el éxito de la labor pedagógica de los docentes a favor de los estudiantes y además con los diferentes agentes educativos:

Para que el acompañante tenga claridad del papel que le toca desempeñar, García (2012) señala que, “los acompañantes deben estar dotados de actitudes, valores y sensibilidades capaces de generar empatía educativa y producción compartida”; a su vez describe el perfil de manera interesante como sigue:

Formación de calidad. Con formación académica, social, en valores y psicológicas para atender a jóvenes y adultos.

Disposición al trabajo personal y en equipo. Con una orientación al trabajo compartido con sus pares y otros agentes educativos.

Organización y gestión democrática del trabajo. Los acompañantes refuerzan la organización, la gestión del trabajo y del equipo.

Perspectiva de proyecto social y educativo. El acompañamiento deberá impactar positivamente, en la educación y la sociedad.

Comunicación horizontal y sinérgica. El acompañante prioriza la relación comunicativa y dialógica, para generar compromiso con la tarea.

Opción ética. Se comprometen a un ejercicio profesional marcado por la autenticidad y a dignificación de los sujetos que acompañan.

Creatividad e innovación. Los acompañantes deben ser un laboratorio de hipótesis, de ideas, de temas problemas, de experiencias y formas distintas de pensar y concretar el acompañamiento.

Para tener mayor claridad sobre las actitudes que debe reunir el acompañante, se ha considerado el documento orientador Protocolo de Acompañamiento Pedagógico del Ministerio de Educación (2014) que define con claridad el perfil profesional con el que debe estar dotado el acompañante y que a

continuación se describe:

- El acompañante pedagógico es un docente titulado, responsable de acompañar a los docentes de instituciones educativas focalizadas con la finalidad de elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

- El acompañante pedagógico debe orientar su labor al fortalecimiento de las competencias priorizadas del docente y director, para que éstos sean capaces de identificar qué y cómo aprenden los niños y niñas.

- Debe promover la aplicación de estrategias de aprendizaje de alta demanda cognitiva, el uso de los materiales educativos, optimizar el tiempo y generar un ambiente favorable para el aprendizaje.

- Debe ofrecer asistencia técnica a la institución educativa en la planificación, ejecución y evaluación de procesos pedagógicos para promover una gestión centrada en los aprendizajes.

b.- La selección del acompañante pedagógico

Las nuevas tendencias de desarrollo profesional conciben al acompañante como un mediador que facilita sostén personal y asistencia pedagógica a los profesores en su escuela, por ello se toma como referencia lo que nos expone Martínez (2008) quien citando a Vezub y Alliaud (2012) señala que “el asesor apoya a los maestros a pasar de la toma de decisiones enraizadas y tradicionales, a la toma de decisiones entendidas y con propósito”.

Siendo el acompañante un colega con mayor experiencia, conocimientos y técnicas, García, (1999); Day, (2005); Imbernón, (2007); Vélaz de Medrano, (2009) señalan que “la formulación de Feiman-Nemser y Parker (1993) que diferencian tres tipos de acompañamiento, citado por Vezub y Alliaud (2012)

- a) Cuando lo realizan guías locales, con el objetivo de ayudar a que los nuevos se integren al sistema;
- b) Cuando los mentores son compañeros educacionales que integran y orientan a los principiantes por metas profesionales a largo plazo;

- c) Cuando los mentores se constituyen en agentes de cambio, entre diversos mentores y novatos para ayudarse mutuamente, de manera permanente.

c.- Habilidades del acompañante pedagógico

El acompañante pedagógico debe estar dotado de ciertas habilidades, por ello se ha creído necesario describirlas considerando aquellas expuestas por Alliaud y Antelo (2009) quien citado por Vezub y Alliaud (2012) las expone en el orden siguiente:

- El que acompaña tiene que estar en el momento preciso y oportuno, dispuesto a ayudar y retroalimentar el proceso formativo de quienes lo están protagonizando.
- Movilizar sus conocimientos en la situación del asesoramiento, para implementar en su tarea y asistir a los maestros;
- Integrar conocimientos de los que disponen para lograr la comprensión de la realidad y del contexto educativo institucional y comunitario.
- Transferir lo que aprenden en sus propias instancias de formación y coordinación, a las situaciones escolares en las que se desempeñan.



Figura 5. Características del acompañante pedagógico

Fuente: Guía de acompañamiento pedagógico 2017 MINEDU

d.- Roles y funciones del acompañante pedagógico

El acompañante pedagógico precisa generar un vínculo de confianza con los docentes a su cargo, para conseguir apertura a sus orientaciones y al cambio. Entre las principales funciones del acompañante se señalan en los siguientes documentos:

También se ha de considerar los aportes expuestos a través del documento orientador Programa de acompañamiento pedagógico, del Consejo Nacional de Educación (2007) que señala con claridad las funciones del acompañante pedagógico; a continuación se describen:

- Apoyar técnicamente a las escuelas en sus procesos y metas de cambio institucional.
- Orientar a los docentes para elevar el estándar de calidad de sus prácticas pedagógicas, en un marco de desarrollo profesional.
- Guiar a los directores en sus enfoques y prácticas de gestión a la mejora de los aprendizajes escolares.
- Ofrecer el apoyo técnico de los centros educativos hasta resolver sus dificultades y cumplir las metas.

El acompañante pedagogo debe tener conocimiento y experiencia para desarrollar con claridad las funciones y roles que le competen al respecto el documento orientador Protocolo de Acompañamiento Pedagógico, del Ministerio de Educación (2014) describe de manera precisa y con detalle estos aspectos, a continuación se describen:

- Contar con un plan anual de acompañamiento pedagógico contextualizado, pertinente y adecuado a las instituciones educativas.
- Participar de reuniones convocada por el formador, para sistematizar la ejecución de actividades vinculadas al acompañamiento pedagógico.
- Orientar a los docentes en la optimización del uso pedagógico y pertinente de los materiales y recursos disponibles en el aula

- Identificar y fortalecer las estrategias pedagógicas que funcionan acordes tanto con el contexto como con las características socioculturales y lingüísticas de los niños y niñas.
- Asesorar a los docentes en la evaluación del progreso de los estudiantes y el análisis de la información obtenida de las evaluaciones para identificar logros y dificultades en el aprendizaje.

2.13. Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente

Según el documento orientador Manual de gestión escolar del Ministerio de Educación (2015) establece que:

Desde un enfoque de liderazgo pedagógico, es el director quien realiza el acompañamiento de la práctica docente, quien deberá, inculcar y movilizar a la comunidad educativa en acciones pedagógicas como las siguientes:

* Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje

Es importante optimizar el tiempo pedagógico durante las sesiones de enseñanza que van ayudar al estudiante en la construcción de sus aprendizajes con actividades de alta demanda cognitiva.

ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS CON ALTA DEMANDA COGNITIVA	ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS CON BAJA DEMANDA COGNITIVA
• La Explicación dialógica • La Demostración • Proceso de indagación • Comprensión lectora • Producción de textos • El debate • Tareas de análisis e integración • Tareas de producción y creación	• Transcripción de textos sin sentido pedagógico • Lectura mecánica repetitiva y memorística • Tareas de aplicación desarticuladas de una propuesta integral de sesión de aprendizaje

Figura 7. Actividades con alta y baja demanda cognitiva

Fuente: Manual de gestión escolar del Ministerio de educación 2015

* Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.

El docente diseña actividades de enseñanza aplicando estrategias y herramientas, facilitando el trabajo en aula que promueva la calidad de los aprendizajes.

* Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje

El uso de los materiales educativos facilita el proceso de enseñanza y aprendizaje ya que el propósito es desarrollar las capacidades y competencias en las diferentes dimensiones del desarrollo personal. (pp. 43-46).

2.14. Desempeños del docente en el marco del acompañamiento pedagógico

Según el documento Marco del buen desempeño docente del Ministerio de Educación

(2014) establece que es importante que el docente desarrolle desempeños en la mejora de su práctica pedagógica entre las que se encuentran las siguientes:

- ✓ Elabora creativamente procesos pedagógicos para generar curiosidad, interés y trabajo en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes.
- ✓ Diseña la frecuencia y organiza las sesiones de enseñanza en conexión con los logros de aprendizaje que se quiere alcanzar distribuyendo convenientemente el tiempo.
- ✓ Elige y organiza diversos recursos para los estudiantes que ayuden al desarrollo de sus competencias.
- ✓ Promueve, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, fundados en la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

2.15. Estrategias de enseñanza en el marco del acompañamiento pedagógico y el desempeño docente

Anijovich y Mora (2009) precisa a las estrategias de enseñanza como la toma de decisiones que realiza el docente con el fin de promover el aprendizaje de sus alumnos es decir son las orientaciones acerca de cómo enseñar un contenido disciplinar considerando qué queremos que nuestros alumnos comprendan, por qué y para qué. (p.4).

Así mismo las estrategias de enseñanza son procedimientos que el docente responsable aplica en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes pertinentes en los estudiantes según lo señalado por Mayer, (1984); Shuelt, (1988); West, Farmer y Wolff, (1991).

a.- Dimensiones de las estrategias de enseñanza

Anijovich y Mora (2009) señalan que las dimensiones de las estrategias de enseñanza son las siguientes:

- La dimensión reflexiva, compromete al docente en la planificación, análisis de los contenidos temáticos, situaciones del contexto cultural donde enseña y la aplicación de pertinentes acciones que debe utilizar para su enseñanza.
- La dimensión de la acción es el desarrollo de las decisiones tomadas por el docente y que pueden ser expresan en tres momentos:
 - ❖ El momento de la planificación en el que se anticipa la acción.
 - ❖ El momento de la acción o momento interactivo.
 - ❖ El momento de evaluar sobre los efectos y resultados obtenidos, se retro-alimenta la alternativa probada y se proyecta otras maneras de enseñar.

Las estrategias de enseñanza que un docente opta va repercutir en:

- Los temas que transfiere a los estudiantes;
- El desarrollo intelectual que estos realicen, así como en las rutinas de trabajo, en los valores que se desarrollen en clase; en la forma de emitir juicios ante los temas sociales, históricos, científicos, artísticos, culturales, entre otros.

2.16. Clasificaciones y funciones de las estrategias de enseñanza

A continuación, se presentan algunas de las estrategias de enseñanza que el docente puede emplear para facilitar el aprendizaje significativo de los alumnos, las mismas que han sido propuestas por diversos autores tales como Díaz-Barriga y Lule, (1977); Mayer, (1984); West, Farmer y Wolff, (1991). De acuerdo a estos autores las principales estrategias de enseñanza son las siguientes: Citado por Díaz-Barriga, Hernández (1999).

Las **estrategias preinstruccionales** es la indicación que realiza el docente al estudiante en relación a qué y cómo va a aprender para situarlo en el contexto del aprendizaje pertinente.

Las **estrategias coinstruccionales** apoyan los contenidos curriculares durante el proceso de la enseñanza.

A su vez, las estrategias **pos instruccionales** se presentan después del contenido que se ha de aprender y permiten al estudiante formar una visión sintética e integradora.

CAPÍTULO III

MONITOREO PEDAGÓGICO

3.1. Monitoreo pedagógico

El monitoreo pedagógico se define como la acción de acompañamiento del docente especialista, en la práctica pedagógica al docente de aula; para, en base a su experiencia, poder corregir las debilidades encontradas en los docentes, considerando a la reconstrucción, deconstrucción y análisis de su quehacer pedagógico.

Minedu (2017) según el texto del módulo cinco Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (p, 10), define como el proceso sistemático de recojo y análisis de información, que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). A través del monitoreo pedagógico el monitor tiene la oportunidad recoger información sobre el desempeño docente, en su aspecto didáctico, como de gestión, aspecto que le debe permitir elaborar un perfil docente, donde se contemple las recomendaciones sobre la forma como mejorar la labor que se realiza dentro del aula.

En otras palabras, el monitoreo, puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva.

“El Monitoreo Pedagógico es una tarea que debe realizar el Director de la Institución Educativa, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes. Su meta será elevar la calidad educativa de su Institución, para esto buscará la ejecución de acciones de acompañamiento que le lleven a la excelencia educativa” (Tantalean, Vargas y López, s.f. p. 1).

La finalidad del monitoreo pedagógico es conseguir información relevante sobre cómo se está llevando a cabo la labor del docente dentro del aula; esto, con la finalidad de tomar decisiones oportunas que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, plantear acciones de acompañamiento de la labor docente en los aspectos que lo requiera.

“El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales” (Tantalean, et al. , s.f. p. 2).

La información para caracterizar al docente requiere entonces una labor de planificación que implica observar al docente en diversos momentos de actuar pedagógico, para poder establecer una línea de comparación que permita comparar su actuar en diferentes momentos y situaciones pedagógicas.

“La formación y el acompañamiento pedagógico se han planteado como una de las principales mediaciones para concretizar esta cualificación. Sin embargo, una dificultad básica que nos trivializa las capacidades disponibles para la mejora del perfil docente desde la formación, es la falta de una perspectiva compartida sobre

acompañamiento, que oriente los procesos y acciones formativos, y los traduzca en capacidad de transformación y mejoramiento constante de la calidad”. (Martínez y Gonzales, 2010).

Resulta importante la labor de la dirección en la generación de planes de asesoría que se concreten en el acompañamiento de la labor del docente, sobre todo, para que se sienta en la necesidad de buscar las estrategias que le permitan superar las debilidades identificadas en su labor docente.

3.2.Importancia del monitoreo

En la actualidad, el tipo de enseñanza que demanda la implementación de los currículos en Latinoamérica es mucho más compleja y exigente que en décadas pasadas debido al acelerado proceso de transformación que vive la sociedad, como producto de los avances tecnológicos y nuestro mayor acceso al conocimiento. Estas nuevas demandas tienen que ver con nuevos tiempos. Autores como Bauman (2002) acuñaron el término “modernidad líquida” para describir las condiciones actuales en las cuales se incrementa la velocidad de los intercambios, en las que “la fluidez y la flexibilidad se convierten en valores, y lo duradero y estable aparece como sinónimo de pesadez y atraso” (Dussel, 2006).

Estos cambios nos hacen cuestionar la forma como la educación básica actual viene ejerciendo su rol y en qué medida se están formando realmente ciudadanos capaces de hacer frente a los retos que la sociedad actual demanda. Al respecto, Tedesco (2010) afirma que solo con el fortalecimiento de la labor educativa se lograrán acortar las brechas en una sociedad que da cada vez más valor a la producción del conocimiento.

En esta misma línea, el Currículo Nacional (Minedu, 2016a) menciona al menos seis nuevas maneras de educar para hacer frente a cada una de las tendencias.

Tendencias	Nuevas formas de educar
Producción acelerada del conocimiento	Enseñar a producir nuevo conocimiento
Revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones y trabajo con grandes cantidades de información	Enseñar a discernir la información confiable
Revaloración de los saberes culturales	Promover el conocimiento de diversas culturas
Democracia como el sistema político que se ha expandido en el mundo pero que se debilita en la valoración ciudadana	Desarrollar cultura democrática
Nuevos tipos de trabajo y roles	Desarrollar autonomía y capacidad para resolver problemas
Trabajo en colectivos	Desarrollar capacidad de análisis y síntesis. Desarrollar capacidad de interacción

Si bien existe una gran necesidad de aprender a responder a estas demandas, a los profesores no les está resultando fácil cambiar sus hábitos y esquemas de enseñanza tradicionales. En muchos de los casos se hacen pequeñas modificaciones en las prácticas sobre la base de lo tradicional debido a que aún no se logra comprender su relevancia o no se sabe claramente qué hacer. Dussel (2006) menciona que este fenómeno se debe en buena parte a que en el imaginario esto supone una escuela completamente distinta a la actual y, sin embargo, quien ha recibido este nuevo encargo es una escuela que se mantiene estable incluso en su estructura administrativa y organizativa.

Fancy Castro menciona que: “la implementación de un currículo reformulado supone rupturas en las concepciones sobre la construcción del conocimiento, el aprendizaje, la pedagogía y la didáctica”. Esto supone cambios en los propios sistemas de creencias de los actores educativos acerca de los roles que cumplen la escuela, los docentes y los estudiantes. Por esa razón, dice Castro: “la gestión del currículo supone necesariamente una negociación de significados entre directores y docentes, debiendo los primeros ayudar a los segundos a cuestionar y superar determinadas certezas, así como a construir nuevas”.

Para mejorar el desempeño docente

El monitoreo es importante porque proporciona a los docentes un espejo en el cual mirarse y saber si están, realmente progresando o no, en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tenga un docente, que le devuelvan información, sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir. Si no los tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades.

Es en este sentido que la conformación de comunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de los desempeños cobra valor. No se trata de que el director de pronto asesore a los docentes de manera especializada en todos los aspectos críticos de su práctica, sino que recoja información útil que le permita determinar las necesidades más inmediatas y decidir qué caminos se pueden adoptar para darles solución, ya sea entre los mismos docentes o solicitando apoyo especializado. (p, 13)

Para mejorar la motivación y compromiso de los docentes.

La investigación y la experiencia nos ha confirmado que el factor que más contribuye a una docencia de calidad es la implicación y el compromiso de los docentes con los estudiantes, con la escuela y con la sociedad (por ejemplo: Day et. al., 2007; Hargreaves y Fullan, 2014, Murillo, et al., 2011). Parece evidente que si un docente demuestra escasa pasión por su tarea será difícil que sus estudiantes se muestren apasionados por aprender. Y lo mismo, si le pedimos un esfuerzo extra para realizar una innovación o un plan de mejora personal.

También, sabemos que lo que haga o diga el director es un elemento fundamental que determina la motivación, la implicación y el compromiso de los docentes de su escuela (Leithwood y Beatty, 2008). Efectivamente, unas palabras de ánimo, un reconocimiento, en público o en privado, la demostración de interés, consideración y afecto del director hacia un docente, pueden hacer más que muchas otras acciones de mejora. Y el monitoreo es un elemento esencial para reforzar esta motivación.

3.3.Características y exigencias del monitoreo pedagógico

➤ **Sistemático y pertinente.**

Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

➤ **Flexible y gradual.**

El monitoreo debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.

➤ **Formativo, motivador y participativo.**

El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

➤ **Permanente e integral.**

El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.

Junto con estos elementos imprescindibles, habría que añadir otros igualmente necesarios (Murillo, 2016):

➤ **Positivo.**

Que se destaquen esencialmente los elementos que se realizan bien, y que ello sirva para reforzar el trabajo del profesorado. Todo docente realiza una mayoría de actividades bien y algunas mejorables. Siempre hay que destacar lo primero y dejar lo segundo como elementos para la reflexión. Un monitoreo que destaque solo lo negativo generará que los docentes rechacen este apoyo y, con ello, de nada servirá.

➤ **Creíble.**

El monitoreo ha de generar un informe con datos objetivos sean creíbles para el docente, solo así posibilitará la toma de decisiones. Lo peor que puede ocurrir es que el docente implicado no esté de acuerdo con los resultados encontrados. Para ello, es muy importante que la recogida de datos sea de calidad, que sea transparente en la información recogida, que aporte datos objetivos, que las valoraciones estén convenientemente justificadas y fundamentadas.

3.4. Dimensiones del monitoreo

Alvarado (2002) resalta la importancia dentro de la misión de cautelar y controlar la calidad de la educación, por tanto, propone cuatro ejes que constituyen la efectividad en un control y mejora de la calidad.

- a) **Verificación**, Acciones que permitan la verificación, contrastación, evaluación y otros, que se encaminan al logro de resultados. Tiene que ver con introducir los correctivos pertinentes para mitigar falencias existentes.
- b) **Información**, referido a conducir la información entre el ente superior y la institución educativa, donde dicha información sea adecuadamente oportuna y exacta.
- c) **Asesoramiento**, acción de perfeccionar la calidad de la enseñanza, tanto a manera individual como colectiva, a través de una adecuada, constante y pertinente orientación.
- d) **Innovación**, conjunto de acciones que van a evidenciar el rol estratégico a ejecutar para el mejoramiento de la calidad del sistema educativo, relacionado también al cambio auténtico y verdadero.

➤ Teorías que sustentan el monitoreo pedagógico

Los fundamentos teóricos del constructivismo son los que sustentan fundamentalmente el monitoreo con enfoque crítico reflexivo. Kelly (1989, citado por Lobato, 2007) señala que son las personas quienes construyen el conocimiento del mundo, en una forma activa a través de sucesivas interpretaciones, el sujeto a través de una acción sobre la realidad construye modelos o mapas y aquellas interpretaciones son personales y se forjan a partir de las experiencias. El conocimiento para este autor es una teoría o “construcción” que se expresa partiendo de la experiencia y se va modificando y ampliando con el continuo contraste entre la teoría y la experiencia. Validándose con su consistencia interna, sus estructuras de conocimiento y consenso social entre observadores. El sujeto pasa a la acción partiendo de referentes de su mapa, estos le permiten antelar posibles resultados de su acción y la forma como ejecutarlo. Las personas son entonces entes proactivos, planificadores y se orientan al logro de sus metas

y objetivos.

➤ **Enfoque crítico reflexivo del monitoreo.**

Partiendo de lo anteriormente mencionado y reconociendo al monitoreo pedagógico como una herramienta ligada íntimamente al fortalecimiento de la educación, y remitiéndonos a la normativa actual, convergemos a una práctica de la supervisión desde la base de un enfoque crítico reflexivo.

Lobato, (2007) denota que el monitoreo visto desde este enfoque debiera ayudara que el docente partiendo de su propia iniciativa, de sus intereses y preocupaciones pueda reflexionar sobre su práctica pedagógica y a partir de ello construir nuevos conocimientos, enfrentar y aceptar nuevos compromisos y optar por un cambio.

Menciona este autor que el enfoque crítico del monitoreo surge a partir de un enfoque clínico, y de las omisiones y deficiencias que esta manifiesta. Trata de incorporar el enfoque crítico sobre una práctica realista, la indagación y los posibles cambios, que nos permitan reflejar que no son las mismas condiciones de enseñanza.

Así mismo sostiene que el monitoreo conlleva a una reflexión crítica de la práctica docente, a partir de ello genera una transformación y un cambio en el ser, el saber aprender, el saber hacer y en el saber estar. Permite al docente desarrollar mejor su labor, partiendo de una reflexión de su práctica profesional, sus objetivos, sus competencias, sus limitaciones y sus mecanismos de defensa y la forma como los usa en situaciones específicas, incluso cómo influyen sus valores y normas en el desarrollo de su profesión.

3.5. Enfoques del monitoreo

Mogollón (2011) cita dentro de los enfoques del monitoreo a Fermín, Nérci y Hierro, los cuales nos dan las siguientes especificaciones:

a) Fermín (1980), menciona tres enfoques en base a:

- Inspección autocrática, predominando la acción fiscalizadora, correctiva carente de orientaciones.

- Inspección liberal o constructiva.
 - Inspección democrática, estimuladora y orientadora, basada en la experimentación e investigación, promueve actividades para mejora profesional, resaltando las relaciones humanas.
- b) Nérici (1975), evolución del monitoreo en las siguientes fases:
- Fase fiscalizadora, basada en el cumplimiento de normas y actividades programadas.
 - Fase constructiva, orientadora, basada en la mejora de la actuación docente.
 - Fase creativa, perfeccionista del proceso enseñanza aprendizaje, promueve las relaciones humanas, estimula la iniciativa, innovación, creatividad y evalúa constantemente.
- c) Hierro (1974)
- Constructiva, localiza errores y los corrige.
 - Preventiva, de acuerdo a las situaciones que se susciten atender, no aplicable en todos los casos.
 - Constructiva, analiza condiciones de contexto; medios, métodos que permitan corregir errores existentes.
 - Creativa, basada en el estímulo personal, apunta a la proyección de la orientación docente y con el fin de resolver problemas.

3.6.Principios del monitoreo

Para que los objetivos planteados dentro de un proceso de monitoreo se den como efectivos, éste proceso debe estar enmarcado y sustentado en principios que puedan orientar la eficacia de su misión, la calidad educativa.

Alvarado (2002), señala los siguientes principios:

a) Principio de participación

Debe darse en un contexto de participación y colaboración, entre sus agentes; docente y supervisor, para contribuir a una mejora.

b) Principio de diferencialidad

Debe respetar a la personalidad de cada agente, diferencias individuales y su capacidad e idiosincrasia, falencias y demás deben favorecer el desarrollo de la persona.

c) Principio de practicidad

No sólo debe ser teórica sino práctica y ser éstas utilizadas de manera flexible, creadora, crítica y productiva.

d) Principio de variedad

Debe tener una variedad en el uso de técnicas, seleccionadas pertinentemente y adicionadas a recursos adecuados, para dar evidencia de mejores resultados.

e) Principio de integridad

Todo el personal de la institución debe orientarse hacia el proceso de monitoreo, para mejorar su desempeño, resolver problemas y orientar su superación; esto permitirá recoger una información objetiva de la calidad de servicio que ofrece la institución.

f) Principio científico

A través de ella se planifica, acopia datos, sistematiza, analiza y estandariza datos, proponiendo medidas correctivas. La observación, evaluación y experimentación como procesos, se aplican para llegar a conclusiones y emitir juicios de valor y verdad.

g) Principio de continuidad y progresión

El monitoreo como proceso debe ser constante, por tanto, su carácter es frecuente. Siendo esporádico y rutinario, no se garantizan buenos resultados en cuanto a la promoción del desarrollo de la educación.

h) Principio de derivación

El monitoreo brinda la orientación necesaria para superar y mitigar falencias existentes.

i) Principio planificador

Esta debe ser planificada, programada con anticipación y organizada, para no

caer en improvisaciones e intrascendencias.

j) Principio evaluativo

Debe darse dentro de una evaluación continua y periódica, podrá de esta manera determinarse los cambios que se consideren necesarios.

3.7. Tipos de monitoreo

Hay diferentes tipos de monitoreo Bravo (2011) cita los siguientes y los clasifica de acuerdo a su orientación:

- a. Orientada a la actividad; se basa en asesorar, corregir, brindar orientación y retroalimentar, para que interprete críticamente su actuación.
- b. Orientada al alumno: donde el encargado del monitoreo se encarga de percibir el contexto en que se da el proceso enseñanza aprendizaje, de las actividades que realizan los estudiantes en relación a la orientación del maestro, interacción y relaciones.
- c. Orientada al docente: donde se brindan estrategias para potenciar la forma de trabajar del docente, cuya finalidad es aconsejar y ayudar para lograr comprender aquellos aspectos que produzcan resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes y alcance de metas en cuanto al aprendizaje.

Así mismo la autora cita tipos de monitoreo de acuerdo al tipo de visitas efectuadas:

a) Visitas habituales

- Inicial o diagnóstica: se da al inicio del año escolar para realizar una observación y diagnóstico general de la escuela y su contexto.
- Ordinaria o sistemática: es sistemática y se realiza de improviso, tiene por objetivo verificar la actuación del maestro. Se ejecuta según sea necesario.
- Consolidación / evaluación: permite percibir resultados y emitir juicios de valor en base a ellos. Se contrasta evidencias a la fecha, que se relacionen al cumplimiento de compromisos y propuestas de mejora realizadas con anterioridad.

b) **Visita accidental / extraordinaria:** se da en cualquier periodo del año, permite constatar innovaciones, nuevos planteamientos y acciones tomadas para la resolución de situaciones problemáticas presentadas.

3.8. El monitoreo como apoyo a la gestión institucional y pedagógica

Según (MINERD, 2004), el monitoreo educativo se concibe y desarrolla con el propósito de acompañar, y dar seguimiento al desempeño docente dentro de una institución educativa, se desarrolla como una de las funciones de apoyo a las gestiones institucionales y de control a las evidencias de aprendizaje.

Es un proceso que viabiliza la comunicación e interacción entre instituciones, distritos, direcciones regionales y el ministerio de educación.

El monitor se convierte en un amigo crítico, cuya función veedora se centra en asociar el proceso con los resultados, emitiendo de esta manera juicios críticos que apunten a la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Esta acción carece de un orden fiscalizador y/o sancionador, su prioridad es la de encaminar la práctica docente a la reflexión e innovación como paso a la solución de situaciones problemáticas. Para que dicho proceso sea idóneo para el logro de la calidad educativa, tanto los docentes, como directivos deben interactuar colaborativamente, para así poder intervenir y comprometerse a la mejora sostenida de la calidad de la educación.

3.9. Monitoreo pedagógico y desempeño profesional

El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño, para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados.

Busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales. El monitoreo pedagógico se evaluó en cuatro dimensiones: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa

El monitoreo y acompañamiento es una estrategia, cuya meta es la de orientar

cambios en las practica pedagógica de los docentes, para la mejora de su quehacer pedagógico. De esta forma, se toma como punto de partida la práctica cotidiana de los directores y docentes, para crear espacios de reflexión y compromisos que favorezcan la mejora de la calidad educativa.

El monitoreo y acompañamiento constituyen, entonces, herramientas que se fundamentan en el proceso crítico reflexivo, debido a que confiere a los docentes y aprendices la capacidad de reconocer sus avances, dificultades, posibilidades y proyectar nuevas formas mejoradas de desempeño. Es decir, promueve la autonomía progresiva del director y docente, así como el hábito de la reflexión continua, antes y durante, sobre la acción ejecutada. Desde este enfoque los directores y docentes son incentivados a utilizar estrategias metacognitivas y autorreguladoras que le permitan continuar aprendiendo por sí mismos. Para ello, se utiliza preguntas significativas que permitan la reflexión y crítica de lo actuado.

Montero (2011), en su estudio sobre monitoreo y acompañamiento pedagógico, refiere que el mejoramiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes del sistema educativo peruano constituye un reto de primera importancia que demanda la puesta en marcha de propuestas y soluciones acertadas, viables y sostenibles.

3.10.El monitoreo pedagógico en los aprendizajes de los estudiantes

La meta de las organizaciones educativas tiene que ver con que sus estudiantes logren los aprendizajes operados, que se han programado, en función de los requerimientos planteados.

“El monitoreo y la retroalimentación de los aprendizajes es un proceso pedagógico ampliamente investigado, que la escuela desarrolla con la finalidad de alcanzar una apropiación efectiva del conocimiento”.

Que los alumnos aprendan es una de las tareas fundamentales en el momento

actual, porque se observa que los alumnos han perdido la motivación por el aprendizaje. Ya no conciben a la escuela como el camino para el logro de sus metas personales, aspecto que las instituciones educativas, deben recuperar, si quieren sobrevivir en el mercado educativo.

Aspecto al cual se suman las tecnologías informativas que constituyen un elemento importante, que debe tomarse en cuenta, porque está cambiando la conducta y el interés de los estudiantes por el aspecto educativo.

El monitoreo pedagógico debe estar centrado en el aspecto didáctico, en cómo enseñar, en como motiva a los estudiantes, para que sientan el deseo de querer aprender y realicen la función que les corresponden, para el logro de sus aprendizajes.

3.11. Monitoreo pedagógico y gestión pedagógica

El monitoreo pedagógico permite que el docente recupere la confianza en sí mismo, en su desempeño profesional, lo cual será útil para que pueda proyectarse hacia aquella aspiración de todo profesional; en ser un profesional calificado para la labor que le toca desarrollar.

“El monitoreo y retroalimentación del proceso de aprendizaje tiene un impacto positivo en la Gestión Pedagógica, aumenta las expectativas de los estudiantes y promueve la autoestima académica. Además, permite al equipo directivo y al cuerpo docente levantar información fundamental para hacer un seguimiento al nivel de aprendizaje de los estudiantes, lo que a su vez favorece la toma oportuna de decisiones en pos del mejoramiento”.

La mejora de la labor docente, dentro del aula, es una de las tareas del monitoreo pedagógico. Pero, también, lo es el trabajo extra aula que realiza, dado que de esta manera tiene la posibilidad de programar las actividades pedagógicas que debe realizar, como parte de su labor docente.



**INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN
DESARROLLO Y EVALUACIÓN**