

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**Acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas públicas
del nivel secundaria**

Trabajo Académico

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor.

Alfonso Alberto Rojas Cespedes

Chincha - Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (presidente) 

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro) 

Mg. Ana María Javier Alva (miembro) 

Chincha - Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma

Alfonso Alberto Rojas Céspedes (Autor)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

Chincha - Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Chincha, a veintisiete días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron la I.E. José Pardo y Barrera, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Albarqueque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "*Acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria*", para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa. (a) **ROJAS CESPEDES, ALFONSO ALBERTO.**

A las nueve horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 15.

Por tanto, **ROJAS CESPEDES, ALFONSO ALBERTO**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las diez horas el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Segundo Albarqueque Silva
Presidente del Jurado


Dr. Andy Ríos Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

Acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	23%	6%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	calidaddeinformacion2020.blogspot.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.monterrico.edu.pe Fuente de Internet	1%



9	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat Trabajo del estudiante	1 %
10	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1 %
12	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to udep Trabajo del estudiante	<1 %
15	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	1library.co Fuente de Internet	<1 %
17	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
18	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.ucss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	es.slideshare.net	



	Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1 %
23	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	journals.cincader.org Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.ipnm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.uarm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
29	fliphtml5.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor.

DEDICATORIA.

A mi familia

Difícil de encontrar las palabras

para expresarles mi más inmensa gratitud

por su dedicación y comprensión para el logro de mis objetivos
profesionales

ÍNDICE

DEDICATORIA	viii
ÍNDICE.	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIOS	15
1.1. Antecedentes Nacionales	15
1.2. Antecedentes Internacionales	16
CAPÍTULO II: ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.	18
2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.	18
2.2. Finalidad del Acompañamiento Pedagógico.	19
2.3. Enfoques que orientan el Acompañamiento Pedagógico.	20
2.4. Modalidades del Acompañamiento Pedagógico.	21
2.5. Características del Acompañamiento Pedagógico.	21
2.6. Competencias priorizadas del Marco de Buen Desempeño Docente.	22
2.7. Etapas del Acompañamiento Pedagógico y resultados esperados.	24
2.8. Estrategias formativas del acompañamiento pedagógico para la mejora de la práctica pedagógica.	25
2.8.1. Visita en el aula.	25
2.8.2. Grupo de Interaprendizaje – GIA.	26
2.8.3. Taller.	27
2.9. Estrategias formativas para la articulación con la gestión institucional y el liderazgo pedagógico del directivo.	28
2.10. Evaluación formativa de los docentes en el marco del Acompañamiento Pedagógico.	29
2.11. Seguimiento y Evaluación del Acompañamiento Pedagógico.	30
CAPÍTULO III MONITOREO PEDAGÓGICO.	32
3.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.	32
3.2. Importancia del monitoreo.	33
3.3. Herramientas de gestión del monitoreo.	33
3.4. Características y exigencias del monitoreo pedagógico.	35

3.5. Importancia de la información recogida.	36
CAPÍTULO IV MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO.	38
4.1. Definición del Marco de Buen Desempeño del Directivo.	38
4.2. Propósitos del Marco de Buen Desempeño del Directivo.	38
4.3. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo.	39
4.4. Evaluación del desempeño de directivos.	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS CITADAS	45

RESUMEN

El estudio, hace una descripción sobre el acompañamiento pedagógico en el Marco del Buen desempeño Docente, de igual forma se considera al monitoreo pedagógico bajo una perspectiva de cambio hacia la integración de los docentes y directivos para lograr estructurar una matriz que registre información real sobre la práctica pedagógica. Analiza el Marco del Buen Desempeño Directivo, rescatando la importancia del liderazgo pedagógico desde el equipo directivo y la evaluación a la que están sujetos para la mejora de la gestión escolar. Concluyendo que la importancia de la integración de estos aspectos ayuda al cumplimiento de los compromisos de mejora de los docentes y repercute en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Palabras Claves: Acompañamiento, monitoreo, liderazgo.

ABSTRACT

The study makes a description of the pedagogical accompaniment in the Framework of Good Teaching Performance, in the same way, the pedagogical monitoring is considered from a perspective of change towards the integration of teachers and managers to be able to structure a matrix that records real information about the pedagogical practice. Analyzes the Framework of Good Executive Performance, highlighting the importance of pedagogical leadership from the management team and the evaluation to which they are subject to improve school management. Concluding that the importance of the integration of these aspects helps to fulfill the commitments of improvement of the teachers and has repercussions in the improvement of the learning of the students.

Key Words: Accompaniment, monitoring, leadership.

INTRODUCCIÓN

El acompañamiento, monitoreo y supervisión de la gestión escolar, son aspectos importantes de la realidad educativa tanto a nivel local, regional y nacional, razón por la cual el Ministerio de Educación ha publicado para conocimiento e implementación el Marco de Buen Desempeño Docente, el Marco de Buen Desempeño Directivo y el Módulo 5 para el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, siendo los insumos para lograr el desarrollo de la educación peruana.

A pesar del tiempo transcurrido desde la implementación del desempeño docente, aún existe desinformación respecto a estos tres aspectos y los docentes los confunden o les asignan definiciones distintas a las de su naturaleza, se hace necesario comprender que el acompañamiento y el monitoreo son complementarios, mientras que el monitoreo y la supervisión se desarrollan en esferas distintas.

Aún no se tiene en todas las instituciones educativas el empoderamiento del equipo directivo a pesar que el director es el líder de este proceso de cambio hacia un proceso educativo basado en competencias.

Ante este contexto la investigación se justifica pedagógicamente por referenciar los aspectos de relevancia en la actualidad educativa, como son el acompañamiento pedagógico que aún el grueso de docentes no lo llega a entender, así como el monitoreo que se ha convertido en el dolor de cabeza de muchos docentes. Todos ellos dentro del Marco de Buen Desempeño Directivo. También se justifica socialmente, debido a que busca la integración de la escuela con la comunidad para poder contextualizar su gestión escolar en función de las particularidades tanto de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Además, se tiene la justificación práctica, debido a que el análisis realizado del Marco de Buen Desempeño Docente y el Marco de Buen Desempeño Directivo, proporciona información objetiva y contextualizada para futuras investigaciones.

Para un mejor desarrollo del presente trabajo monográfico, se han planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general.

Determinar la importancia del Acompañamiento Pedagógico en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Secundaria

Objetivos Específicos:

- Establecer los propósitos, criterios, etapas y estructura del acompañamiento pedagógico, como estrategia para la mejora del desempeño docente.
- Conocer los criterios, técnicas, recursos y herramientas del monitoreo pedagógico, como un factor para mejorar la calidad de los aprendizajes.
- Identificar al Marco del Buen Desempeño del Directivo como una herramienta estratégica para el desarrollo directivo.

La investigación se inicia con el registro de información bibliográfica sobre la realidad educativa en contraste con la práctica pedagógica desarrollada en la institución educativa donde se labora, con la utilización de fuentes primarias y secundarias se consolida la idea de investigación. Con la información registrada se priorizan los aspectos del estudio para generar los capítulos, previamente se han determinado los objetivos, la finalidad, utilidad y necesidad de la problemática analizada.

Para la estructuración de los capítulos del estudio se caracterizó al acompañamiento pedagógico, al monitoreo pedagógico y al Marco del Buen Desempeño Directivo, cruzando la información del registro de experiencias en aula con la de autores que han registrado y planteado teorías similares a las encontradas en la investigación.

Al final de la investigación se registran los resultados, conclusiones y recomendaciones, que se han podido determinar producto del análisis de la información registrada de las experiencias de la práctica pedagógica.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIOS

1.1. Antecedentes Nacionales:

Melendez (2011) en su tesis “La gestión del acompañamiento pedagógico, El caso del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de Educación Básica Regular (PELA) en la Región Callao, UGEL ventanilla Perú – Callao”, realizó una investigación de tipo cualitativa, exploratoria con estadística descriptiva con un grupo de 20 docentes, el principal aporte de la indagación fue reseñar el proceso de desarrollo del acompañamiento pedagógico a través de sus primeros años de incorporación en los niveles de inicial y primaria, para los cuales fueron pensados inicialmente, así mismo Melendez et al. (2011) realizó una revisión de la evolución de los diversos protocolos planteados para la ejecución de la estrategia de intervención los cuales con los años y la experiencia se hicieron más sólidos y eficaces asegurando un mejor procedimiento.

Callomamani, R. (2013) señala en su tesis “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores.” La investigación tenía por objetivo determinar si la supervisión pedagógica influía en el ejercicio laboral de los profesores de la institución educativa 7035. Esta tesis permitió a la presente investigación relacionar elementos propios de la supervisión pedagógica con el acompañamiento pedagógico puesto que ciertos lineamientos de la supervisión han estructurado el actual concepto del acompañamiento pedagógico, pero hoy en día se han delimitado diferencias específicas, en especial consideración las relacionadas a la funcionalidad y al trato que se brinda al profesor monitoreado, concluyendo así que dicha intervención no debe ser vista de forma punitiva como se hacía anteriormente si no por el contrario verla como una herramienta de ayuda para el profesor de aula.

Arredondo, 2016 en su tesis “Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada, 2016” muestra como objetivo el establecer la correlación entre acompañamiento pedagógico y el desempeño docente a través de un

diseño no experimental de corte transaccional. El estudio trabajó con una población formada por 148 profesores y la muestra fue de 85 profesores, a los cuales se les encuestó sobre el nivel de acompañamiento pedagógico que recibían y la segunda encuesta brindó información el nivel de desempeño del docente alcanzado en contraste con una fase inicial (antes del acompañamiento) y fase de resultado (cuando se culminó el acompañamiento). Esta tesis permitió a esta investigación una mejor ejemplificación para la elaboración de los instrumentos de recojo de información puesto que muchos criterios e indicadores coincidían, sin embargo cabe resaltar que el enfoque de este antecedente estudia el acompañamiento realizado de forma interna, por directivos de la misma institución educativa en contraste de este trabajo que estudia el acompañamiento brindado de forma externa a través de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

1.2. Antecedentes Internacionales:

Balzán, Y., (2008), realizó un estudio denominado: “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”; el objetivo de la investigación era determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa de Educación en el Municipio Escolar N° 4 de Maracaibo, Estado Zulia; el tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional, de campo con un diseño no experimental, transeccional-transversal; los resultados obtenidos permitieron establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño del docente hay una relación significativa muy alta lo que significa que en la medida que aumenta el valor de acompañamiento pedagógico del supervisor, la variable desempeño docente aumenta de manera alta y significativa. Variable Acompañamiento pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultados un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de casi siempre con 36.25%.

Mosqueda (2012) realizó la investigación “Diseño del manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de educación inicial Bicentenario de Valle de la Pascua, Estado Guaricó. País: Venezuela – Estado Guaricó.” El cual fue trabajado en función a 20 docentes con una metodología de tipo descriptivo en la

modalidad de proyecto factible. Esta investigación empleó tres instrumentos de recojo de información de tipo cuestionario, el primero fue empleado con los directores el cual estaba compuesto por 11 preguntas dicotómicas, el segundo instrumento fue empleado con los docentes, este poseía 19 ítems cerrados; y el tercer instrumento fue dirigido al acompañante pedagógico, este instrumento poseía 13 ítems dicotómicos; los cuales fueron validados mediante el juicio de tres expertos. Se determina la necesidad de elaborar un manual que brinde las pautas y protocolos adecuados para la realización del acompañamiento y monitoreo ya que la institución educativa lo amerita y brinda las facilidades para realizarlo; ya que a través del diseño de lineamientos y procedimientos claros los cuales indiquen las funciones y deberes de cada participante durante la intervención pedagógica se facilita el proceso de reflexión de la práctica docente y brinda confianza al profesor de que el procedimiento no sea improvisado o de carácter sancionador.

Santos, (2014) en su tesis “Acompañamiento Pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente, universidad Rafael Landívar – Quetzaltenango – Guatemala.” Investigación de tipo descriptivo, en el cual se empleó como población un supervisor educativo, cinco directores y treinta y siete profesores del ciclo diversificado del municipio de San Carlos Sija, Quetzaltenango.

En mencionada tesis se describe las funciones del supervisor educativo quien haría las veces de acompañante pedagógico, cabe señalar que el supervisor educativo no solo cumple funciones pedagógicas sino también administrativas las cuales lo mantienen demasiado ocupado para realizar un trabajo adecuado que mejore la práctica del profesor en el aula de clases es por ello que los supervisores dotan de herramientas y estrategias a los directores y docentes, siendo ellos finalmente los que realizan el acompañamiento, este procedimiento no es de gran ayuda puesto que directores y docentes también poseen tareas administrativas por lo que se concluye que la supervisión no resulta útil ni eficaz para los profesores.

CAPÍTULO II

ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO

2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.

El contexto educativo actual requiere de estrategias que puedan asegurar la adecuada práctica docente, generando tiempos y espacios de reflexión colectiva, que implica reorientar los enfoques tradicionales de supervisión y control hacia el aprendizaje profesional entre los docentes. Es decir, que el acompañamiento no solo es tarea del equipo directivo sino también se puede dar entre los docentes antes, durante y después de la práctica en aula.

Según el Ministerio de Educación (2017), en la Resolución de secretaria general N° 008-2017, define al acompañamiento pedagógico, como la:

“Estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes -de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del 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”.

(p.3)

Con la implementación del acompañamiento pedagógico se busca lograr la autonomía de la práctica pedagógica, producto de una transformación enfocada en los cambios estructurales de la actual sociedad peruana que permita mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Para el Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, establece que el Acompañamiento Pedagógico:

“Tiene como propósito el desarrollo de las competencias profesionales de los docentes, a través de la reflexión individual y colectiva para la mejora progresiva de su práctica pedagógica. Está mediado por el acompañante pedagógico y se articula a la gestión de la institución educativa a través del liderazgo pedagógico del director y/o subdirector. El Acompañamiento Pedagógico contribuye al desarrollo profesional autónomo de los docentes y a la disminución de brechas de los aprendizajes de los estudiantes”. (p.6)

El acompañamiento pedagógico por su propia naturaleza se enmarca en el enfoque crítico y reflexivo, permitiendo que el docente adquiera autonomía en el desarrollo de su práctica pedagógica basado en la reflexión que realiza antes, durante y después de la misma, considerando las características socio culturales de su entorno, el objetivo y los resultados esperados, permitiéndole construir alternativas de cambio.

2.2. Finalidad del Acompañamiento Pedagógico.

La finalidad del acompañamiento pedagógico es transformarse en un sistema formativo que ayuda al desarrollo profesional del docente, propiciando un ambiente de confianza, altas expectativas y reencuentro del sentido pedagógico, delineando una cultura de colaboración entre los docentes.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, en el marco de la formación docente, establece que el Acompañamiento Pedagógico tiene por finalidad:

“Ofrecer oportunidades para que los docentes, en los mismos espacios en que se desempeñan, puedan construir nuevo conocimiento respecto a su práctica, teorizar sobre su trabajo y conectarlo con aspectos más amplios, trabajar en comunidades docentes y participar en la construcción de proyectos educativos. Mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y la capacidad de los docentes para reflexionar constantemente sobre sus prácticas, a fin de hacerlas cada vez más pertinentes y efectivas. Incidir en la renovación de su práctica pedagógica en concordancia con las

necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes, los avances pedagógicos, científicos y tecnológicos, considerando el propio contexto donde se labora y las prioridades de política educativa local, regional y nacional”. (p. 5)

Para el Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Vice Ministerial N° 169-2019, “Norma Técnica que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica para el año 2019”, considera que:

“La Formación Docente en servicio, tiene por finalidad fomentar un ejercicio profesional de la docencia reflexivo y eficaz, autónomo y crítico con el saber que sustenta su actuación, vinculado con la comunidad educativa y pertinente con cada contexto, con capacidad de decisión, ético y comprometido, colegiado tanto en su institución como en su red educativa y siempre orientado a alcanzar las competencias que sus estudiantes tienen derecho a aprender y desarrollar”. (p.5)

Nos indica que el docente debe orientar su práctica pedagógica y su formación continua al logro de las competencias necesarias para el logro de la formación integral de los estudiantes.

2.3. Enfoques que orientan el Acompañamiento Pedagógico.

De forma general el Acompañamiento Pedagógico se funda en los enfoques: reflexivo crítico, inclusivo e intercultural crítico. Esto permite que el docente reflexione en y desde su práctica logrando su revisión y toma de acciones para mejorarla. Comprendiendo que su práctica pedagógica es horizontal para todos los estudiantes, reduciendo las barreras de aprendizaje y la participación. Promoviendo la integración cultural entre los estudiantes y docentes, que permitan la construcción de condiciones adecuadas de convivencia que ayuden a mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes y la mejora del desempeño en los docentes.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, en el marco de la formación docente, establece que los enfoques que orientan el

Acompañamiento Pedagógico, son: “Enfoque por competencias profesionales y el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada”. (p.6)

El enfoque por competencias profesionales permite a los docentes analizar su contexto y de la caracterización de su práctica docente para poder identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan hacer eficiente el aprendizaje de los estudiantes. También se tiene el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada que permite al docente poder tener una relación profunda con los demás docentes en la mejora de su práctica pedagógica.

2.4. Modalidades del Acompañamiento Pedagógico.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, en el marco de la formación docente, establece que las modalidades del Acompañamiento Pedagógico, son: “Modalidad interna y modalidad externa”. (p.7)

Las modalidades del Acompañamiento Pedagógico permiten tener información objetiva sobre la práctica pedagógica de los docentes, en una primera instancia con el equipo directivo de la institución educativa y en una segunda instancia con el acompañamiento externo que será el punto de referencia para determinar la situación real de la práctica pedagógica de los docentes.

2.5. Características del Acompañamiento Pedagógico.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, en el marco de la formación docente, se enumeran las características del Acompañamiento Pedagógico, como son:

“Estar situado en y desde la institución educativa y parte de situaciones reales de la práctica pedagógica, estar orientado al desarrollo de las competencias profesionales de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica y su incidencia en los aprendizajes de los estudiantes, ser progresivo, en función del desarrollo de las

competencias profesionales de los docentes, ser flexible, en función de las necesidades formativas individuales y colectivas de los docentes y las características del contexto en el que se desarrolla, ser participativo, fomentando las relaciones entre pares y estableciendo canales que permitan recoger sus ideas, percepciones para que evalúen y retroalimenten la calidad del acompañamiento que reciben y afianzar el liderazgo pedagógico del directivo para dar sostenibilidad a la mejora de la práctica docente”.
(p.7)

Las características del Acompañamiento Pedagógico las podemos analizar en cuatro esferas generales, que le permiten ser: permanente e integral; sistemático y pertinente; flexible y gradual; formativos, motivadoras y participativas; permitiéndole ser efectiva en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes.

2.6. Competencias priorizadas del Marco de Buen Desempeño Docente.

El Ministerio de Educación (2014), en la Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, en el Marco de Buen Desempeño Docente define a la competencia como:

“La capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”.
(p.19)

Se entiende como competencia a la capacidad de reflexión que tiene los docentes para realizar su práctica pedagógica, a partir de su experiencia identificaran las situaciones problemáticas y las soluciones que podrían darles, estas decisiones se dan en un marco de respeto a los valores de formación.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, se han priorizado las siguientes competencias del Marco de Buen Desempeño Docente:

DOMINIO	COMPETENCIAS
<p style="text-align: center;">DOMINIO I</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
<p style="text-align: center;">DOMINIO II</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. - Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales - Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

“Complementariamente se desarrollan otras competencias del Marco de Buen Desempeño Docente relacionadas a la reflexión sobre la práctica, el trabajo colaborativo, las tecnologías digitales para la construcción de aprendizaje y el

desarrollo de conocimientos disciplinares y didácticos. Estos se emplean como condiciones y herramientas para el desarrollo de las competencias priorizadas”. (pp. 7-8)

Las Competencias priorizadas del Marco de Buen Desempeño Docente son las que orientan la constante revisión de la programación curricular para que se ajuste a la información que los docentes analizan en su trabajo colegiado. También genera el clima propicio para el aprendizaje y permite el logro del aprendizaje de los contenidos disciplinares priorizados, que permanentemente son evaluados.

2.7. Etapas del Acompañamiento Pedagógico y resultados esperados.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, establece que:

“El Acompañamiento Pedagógico tiene tres etapas (sensibilización, desarrollo y final o de cierre), cada una se desarrolla durante un año lectivo. La etapa determina los resultados esperados al término de cada una de estas, en función a las competencias priorizadas. Dichos resultados expresan las expectativas de niveles de desarrollo de las competencias que progresan de etapa en etapa, las cuales consideran la situación inicial de los participantes al empezar el acompañamiento”. (p.8)

Se puede afirmar que la fase de sensibilización permite integrar a los docentes con el objetivo del acompañamiento pedagógico, en la fase de desarrollo se prioriza el diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación que requieren los docentes y con ello poder implementar el plan de acompañamiento pedagógico, que busca la mejora continua de cada docente y de forma colegiada. Esto permite al final identificar si el docente logro las competencias deseadas, así como la reflexión a nivel institucional sobre los logros alcanzados y los compromisos asumidos para la mejora continua.

Los resultados de cada etapa están en relación directa con la estrategia aplicada para lograr las competencias deseadas por los docentes, estos reflejan la evolución desde el inicio

hasta el término del plan de acompañamiento, que permite hacer el balance del desempeño de los docentes acompañados.

2.8. Estrategias formativas del acompañamiento pedagógico para la mejora de la práctica pedagógica.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, determina que las estrategias son: “la visita en aula, el taller y el GIA”. Si bien tienen características diferentes y son complementarias entre sí, también presentan características comunes tales como:

“Permiten recoger información del progreso de la práctica docente para una retroalimentación oportuna; emplean diversas formas de modelamiento (transmisión de videos o el uso de ejemplos, clases demostrativas, el uso de sesiones o unidades de aprendizaje, la observación entre pares, entre otras), que favorecen la comprensión e incorporación de nuevas propuestas pedagógicas en los docentes contribuyendo a la mejora de su práctica. En todos los casos, lo crucial es que las actividades sean seguidas de una discusión y análisis de los ejemplos utilizados, que permitan a los docentes generar aprendizajes transferibles a sus aulas; son flexibles en atención a las necesidades formativas de los docentes y al contexto en el que laboran; su efectividad depende de la articulación que exista entre ellas para contribuir al desarrollo de las competencias priorizadas”. (p.8)

2.8.1. Visita en el aula.

Según el Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, establece que la estrategia formativa “Visita en el Aula” del acompañamiento pedagógico, se caracteriza por qué:

“Promueve la interacción entre el acompañante y el docente, y comprende la observación y la asesoría de la práctica pedagógica; registra evidencia sobre la práctica

pedagógica identificando fortalezas y oportunidades de mejora de acuerdo con los criterios definidos, principalmente, en los instrumentos de observación; a partir de la evidencia, organiza y prioriza los criterios sobre los cuales se desarrolla el diálogo y la reflexión del docente sobre su práctica, orientando la identificación y deconstrucción de supuestos que están a la base de su práctica y lo retroalimenta en base a las oportunidades de mejora identificadas según los criterios establecidos, para la retroalimentación podrá emplear diversos tipos de modelamiento que provean referentes de prácticas efectivas para la mejora de su práctica pedagógica”. (p.9)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019), señala que la visita en el aula:

“Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer su desempeño, a partir de la observación de una sesión de aprendizaje en aula. Estas visitas crean la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y en los aprendizajes de las y los estudiantes”. (p.29)

Con la aplicación de las rúbricas de observación se pueden determinar las fortalezas y debilidades del desempeño docente, permitiendo la reflexión para asumir los compromisos que fortalezcan la práctica pedagógica. Es decir, en conjunto, tanto el acompañante como el acompañado, buscan alternativas que mejoren el nivel detectado con la rúbrica de observación.

El acompañamiento en el aula es la fase de mayor importancia debido a que permite identificar la real situación de la práctica pedagógica del docente y la actitud del docente frente a esta problemática.

2.8.2. Grupo de Interaprendizaje – GIA.

Según el Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, establece que la estrategia formativa “Grupo de Interaprendizaje – GIA” del acompañamiento pedagógico, se caracteriza por qué:

“Tiene como finalidad el intercambio de experiencias pedagógicas entre docentes, su análisis y reflexión conjunta tomando como referencia la información recogida durante las visitas en aula; las prácticas pedagógicas son analizadas en relación con los progresos o dificultades en los aprendizajes de los estudiantes, considerando los marcos teóricos que fundamentan dichas prácticas y plantean alternativas de mejora individual y colectiva; contribuye a la reflexión colectiva y el enriquecimiento de los aprendizajes desde la experiencia de sus pares; se realizan un día distinto al periodo de visitas, en cada Institución Educativa acompañada, y están a cargo del acompañante pedagógico”. (p.9)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019), señala que el Grupo de Interaprendizaje – GIA, es “fundamental para el logro de la reflexión colectiva, el enriquecimiento de los aprendizajes desde la experiencia de sus pares y la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje”. (p.29)

Es decir, que a través de reuniones entre el acompañante y los acompañados se busca realizar un análisis de la práctica pedagógica y de los temas de interés para el docente, que han sido identificados durante las visitas de acompañamiento en el aula, sin extrapolarlos del contexto en que se desarrollan.

2.8.3. Taller.

Según el Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, establece que la estrategia formativa “Taller” del acompañamiento pedagógico, se caracteriza por qué:

“Permite identificar, comprender, profundizar y reflexionar sobre los marcos conceptuales y conocimientos pedagógicos y disciplinares; promueve el análisis de los problemas de la práctica pedagógica y la generación de propuestas de mejora de dicha práctica; contribuye a generar nuevos conocimientos para tomar decisiones para la mejora de la práctica pedagógica”. (p.9)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019), señala que el Taller, son “reuniones periódicas de formación teórico-práctica y reflexión dirigidas a los docentes acompañados, con la finalidad de actualizar sus conocimientos vinculados a diversos temas pedagógicos de interés, previamente identificados y consensuados con los organizadores”. (p.30)

Es decir, son reuniones que permiten a los docentes fortalecer aquellas debilidades de su formación, respetando el ritmo y estilo de aprendizaje de cada uno, incidiendo en la significatividad de la actividad desarrollada y que el docente la pueda relacionar y aplicar para la mejora de su práctica pedagógica.

2.9. Estrategias formativas para la articulación con la gestión institucional y el liderazgo pedagógico del directivo.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, establece las estrategias formativas para la articulación con la gestión institucional y el liderazgo pedagógico del directivo, como se detalla:

1. “Se trabaja con un conjunto de estrategias que en el primer año buscan la sensibilización, generación de condiciones y compromiso de los directivos con el Acompañamiento Pedagógico.
2. Todo ello se realiza en concordancia con el cumplimiento del compromiso de gestión escolar número 4; acompañamiento y monitoreo a los docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de aprendizajes en el CNEB. El directivo debe velar para que estas reuniones estén incluidas y articuladas a la planificación institucional (Plan Anual de Trabajo - PAT).
3. La Reunión de Trabajo Colegiado (RTC), como estrategia formativa para la articulación con la gestión institucional y el liderazgo pedagógico del directivo:
 - Genera condiciones para la sostenibilidad de la mejora de la práctica docente en la institución educativa, afianzando el liderazgo pedagógico del directivo.
 - Es liderada por el directivo, quien promueve la participación colegiada de la comunidad de docentes, a fin de comprometerlos con los desafíos de mejora de

la práctica pedagógica, la toma de decisiones y su incorporación en los planes de mejora institucional.

- Permite el análisis de evidencia para tomar mayor conocimiento sobre la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes de su institución educativa.
- Para las Instituciones Educativas unidocente y multigrado rural y/o Educación Intercultural Bilingüe esta acción podrá desarrollarse en grupos de Docentes/Directivos y/o red educativa.
- Se realiza en un día distinto al periodo de visitas y en cada Institución Educativa acompañada”. (pp.9-10)

En la última década el Estado se ha preocupado por identificar y diferenciar las estrategias que permitan a los directivos desarrollar sus capacidades de líder pedagógico, como se establece en el Marco de Buen Desempeño Directivo. En donde se identifica la eficacia escolar, para algunos autores que señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). También tenemos a Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces, para lo cual se determina que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

2.10. Evaluación formativa de los docentes en el marco del Acompañamiento Pedagógico.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, determina la evaluación formativa de los docentes en el marco del Acompañamiento Pedagógico:

- “La evaluación tiene un enfoque formativo y se considera como un proceso sistemático y permanente en el que se recoge evidencias de aprendizaje y se valora la información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias profesionales.

- El acompañante comunica y analiza con los docentes, el nivel de desarrollo de las competencias que se esperan en cada una de las etapas del Acompañamiento Pedagógico, así como los criterios y evidencias a través de las cuales se dará cuenta de sus progresos.
- En el proceso de implementación del Acompañamiento Pedagógico, el acompañante recoge información permanente del progreso de los docentes respecto a las competencias priorizadas en cada una de las estrategias formativas, empleando instrumentos de recojo de información, y ofrece retroalimentación diversa y oportuna de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de cada uno de los docentes.
- A través de las matrices de seguimiento y evaluación del Acompañamiento Pedagógico señaladas en la presente norma, se recogerá información respecto al progreso de los docentes”. (p.10)

Para Gonzales M. (2012), considera que “la evaluación formativa se caracteriza por que procesa, orienta, y produce aprendizajes, así como regula y retroalimenta el proceso didáctico, incluso está asociada a la incorporación de nuevos temas, métodos y criterios en busca de mejores resultados de éste proceso”. Es decir que, la evaluación proporciona acuerdos tomados en el trabajo colegiado, que servirán como indicativos estratégicos y éticos para el logro de la calidad de la práctica pedagógica. También se encarga de identificar todos aquellos aspectos de la práctica pedagógica que no son de fácil identificación pero que revisten importancia para la caracterización de la misma. Finalmente, destaca el logro de las competencias señaladas y los compromisos de mejora que asume el docente.

2.11. Seguimiento y Evaluación del Acompañamiento Pedagógico.

El Ministerio de Educación (2019), en la Resolución Viceministerial N° 290-2019, propone el seguimiento y evaluación del Acompañamiento Pedagógico:

- “El seguimiento es el proceso continuo y sistemático de recojo y análisis de información con el fin de verificar que la implementación del Acompañamiento Pedagógico se esté dando de acuerdo a lo planificado; y, a partir de ello, detectar las desviaciones que puedan afectar el cumplimiento de los resultados esperados.

- La evaluación es la aplicación de diversas técnicas de análisis cualitativo y/o cuantitativo que busca determinar el impacto, la eficacia, eficiencia y/o sostenibilidad de las intervenciones y/o determinar los aciertos y desaciertos en el diseño e implementación de las mismas.
- El Acompañamiento Pedagógico implementa procesos de seguimiento para asegurar que la formación que brinda sea de calidad; y procesos de evaluación que permitan dar cuenta del logro de los resultados esperados. De esta manera, se genera evidencia para una toma de decisiones informada y oportuna. La implementación del seguimiento y evaluación implica un trabajo articulado al interior del MINEDU y entre las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED)”. (p.11)

El seguimiento es la etapa que permite hacer el monitoreo constante de la práctica pedagógica y tener de forma sistemática la información necesaria que ayude a mejorar o reorientar el acompañamiento pedagógico, teniendo identificado todos los aspectos del desempeño docente se puede incidir en aquellos que requieren mejora, siempre que los docentes mantengan la actitud de cambio.

CAPÍTULO III

MONITOREO PEDAGÓGICO

3.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.

El Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo 5 “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente”, determina que:

“Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). 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 (Minedu, 2014)”. (p.10)

En la primera parte se caracteriza como un proceso sistemático, mientras que en la segunda parte se le ubica como un proceso planificado, estas características permiten su eficacia en el recojo y análisis de información sobre la situación real de los procesos pedagógicos que inciden directamente en la mejora de los aprendizajes del estudiante. Este análisis objetivo, permite a los docentes y a los directivos la correcta toma de decisiones para lograr la eficacia y la eficiencia de la práctica pedagógica.

Para Vargas (2017), el monitoreo se constituye, pues, en un:

“Sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada; es decir debe ser entendida como una medida de autocontrol o autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia la consecución de los objetivos planeados”. (p.30)

Desde su inicio con la RVM N° 038-2009-EDDISDE, el monitoreo pedagógico estuvo orientado al seguimiento de la práctica pedagógica valorando con ello el desempeño docente, esto permitió identificar las falencias del docente en su práctica teniendo la oportunidad de poder reorientarla y lograr la eficacia del aprendizaje de los estudiantes.

3.2. Importancia del monitoreo.

Según el Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo 5 “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente”, determina que existen razones por las cuales se requiere monitorear la práctica pedagógica: “Para mejorar el desempeño docente, para mejorar la motivación y compromiso de los docentes y porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes”. (p.12-14)

El equipo directivo es el principal factor para lograr la motivación y el compromiso de los docentes, quienes asumirán el compromiso de mejorar su desempeño docente con el objetivo de lograr el mejor perfil de egreso en sus estudiantes. Es decir, permite reforzar la motivación del docente, debido a que el equipo directivo reconoce las mejoras en la práctica docente a nivel de los grupos de interaprendizaje con los docentes del área y a nivel de las reuniones institucionales con todas las áreas, esto tendrá un mayor impacto en el compromiso de mejora del docente.

Los estudiantes al egresar deben encontrarse preparados no solo en los aspectos económico y ético, también debe ser tolerantes con su contexto intercultural que permita tener ciudadanos que logren el desarrollo de la sociedad peruana, respetando el orden democrático fundado en el logro de las competencias para el ejercicio de sus derechos y deberes.

3.3. Herramientas de gestión del monitoreo.

El Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo 5 “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente”, menciona las más importantes herramientas de gestión del monitoreo: “Semáforo Escuela, el Plan de Monitoreo Regional o Local, los compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa y su relación con el Marco de Buen Desempeño Docente”. (p.15-17)

El semáforo escuela permite acceder a información minuciosa de la gestión pedagógica y de la gestión del equipo directivo en las escuelas, lo que permite una temprana detección de las deficiencias que se puedan presentar y las medidas correctivas a

implementar, evitando alteraciones en el servicio educativo prestado. Es decir, proporciona información sobre la gestión en la escuela, las características del servicio educativo y la asistencia del equipo directivo, docentes y alumnos, lo que permite caracterizar a la institución educativa en el ámbito local y regional, siendo insumo para que el Ministerio de Educación pueda asistir a las escuelas que lo necesiten.

El Plan de Monitoreo tiene como prioridad el logro de los resultados propuestos no solo en el aspecto académico de los estudiantes, sino que debe estar en relación con la visión compartida del Plan de Desarrollo Educativo a nivel local y regional.

De los compromisos de Gestión Escolar se prioriza el compromiso 4: “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa”, que tiene como objetivo que el equipo directivo de la Institución Educativa realice el acompañamiento y monitoreo a los docentes en relación a lo planificado para el año escolar: Considerando un mínimo de tres visitas para el acompañamiento a los docentes durante el año escolar y las reuniones de interaprendizaje, que permiten el análisis de los logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes. Estas acciones son posible debido a la correcta aplicación por parte del director de la rúbrica de observación de aula para la evaluación del desempeño docente y la Ficha de monitoreo de desempeño docente.

Según Guerrero (2016), analiza y explica la relación del monitoreo con el Marco de Buen Desempeño Docente, como se anota:

“Supone construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula. Supone, asimismo, acuerdos sobre el uso de esta información, previniendo toda clase de aprensiones, pues se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño, afrontando juntos las dificultades del camino. Supone además una comprensión profunda de las competencias específicas que plantea el Marco de Buen Docente, pues allí están claramente dibujados los referentes para juzgar una buena práctica”.(p.1)

El logro de las competencias determinadas en el Marco de Buen Desempeño Docente se relaciona directamente con el monitoreo pedagógico, debido a que este último registra información sobre la práctica pedagógica del docente, resaltando que el equipo directivo previamente toma acuerdos con los docentes sobre la forma y fondo del registro de información y el fin para el tratamiento de dicha información. Todo esto es necesario para el logro del desempeño Docente y con ello la mejora de aprendizaje de los estudiantes.

3.4. Características y exigencias del monitoreo pedagógico.

Para el Ministerio de Educación (2014a), en el fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes detalla, “para que el monitoreo y acompañamiento pedagógico sean efectivos para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características: Sistemático y pertinente; flexible y gradual; formativo, motivador y participativo; permanente e integral”. (p.51)

El monitoreo se caracteriza por ser un proceso ordenado, permanente e integral, que se fundamenta en la caracterización de cada docente, aportando con información para que mejore su práctica pedagógica desde las necesidades inmediatas y gradualmente hasta las más complejas, esto se logra con la adecuada motivación que integre al equipo directivo con los docentes a través del acompañamiento pedagógico y con la objetiva reflexión que se realiza en los grupos de interaprendizaje, que le ayuda en la renovación de su formación docente a partir de sus experiencias.

En este contexto (Murillo, 2016) refiere que el monitoreo pedagógico también es positivo, creíble y útil, debido a que destacan las acciones positivas logradas por el docente, así como la adecuada valoración de la información obtenida para que le sea útil en la mejora de su práctica pedagógica y en su crecimiento profesional.

El Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo 5 “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente”, menciona que:

“La incorporación del monitoreo y acompañamiento pedagógico en la cultura escolar requiere de algunas exigencias tanto personales como institucionales que recaen sobre la figura del director escolar, del equipo directivo y la comunidad educativa”. (p.19)

Esto permite determinar que una de las exigencias es redefinir prioridades y sistemas de creencias sobre el rol directivo; es decir, dejar de centrarse solo en las actividades administrativas en la escuela y acercarse a las labores pedagógicas, con esta última acción se aseguran mejores resultados en la labor del docente. También se deben de aceptar nuevos retos personales y profesionales como escuela, es decir que la escuela deja de ser individualista y se convierte en colectiva, a pesar de que algunos directores aún no comprenden la importancia de la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la escuela y lo ven como una acción exclusiva de su dirección. Además, se deben de crear las condiciones que favorezcan el monitoreo y acompañamiento, para ello la reculturización debe estar orientada a que el docente sea más flexible a comentar sobre su práctica pedagógica y deje el temor a ser criticado por sus actividades que realiza en el aula, esto se basa en el desarrollo del capital social que implica la mejora de las relaciones entre los docentes que le ayuda a mejorar su práctica pedagógica, para ello se debe partir de un diagnóstico que caracterice el desempeño docente con la identificación de las particularidades de cada docente que permita la creación de una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela.

3.5. Importancia de la información recogida.

El Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo 5 “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente”, establece que:

“El acompañamiento anual, así como los planes de monitoreo personales de los docentes recogen valiosa información sobre el seguimiento de los docentes y el funcionamiento global de la escuela. Un análisis cuidadoso de toda la información recogida maximiza las posibilidades de mejora del centro escolar”. (p.33)

El fin del monitoreo es generar información del quehacer docente, por esta razón se debe ordenar y presentar las evidencias recogidas de forma sistemática como se indica en el Marco del Buen desempeño Docente, siendo el director el encargado de valorar los logros alcanzados por los docentes basado en la ponderación de los indicadores y en el análisis global de la práctica pedagógica en la escuela.

La información recogida ayuda a la mejora de la práctica pedagógica, debido a que identifica los aspectos que deben ser fortalecidos y todos aquellos que aún presentan resistencia al cambio. Desde un punto de referencia institucional se debe de tomar las decisiones para lograr los objetivos de mejora en la formación de los docentes.

CAPÍTULO IV

MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

4.1. Definición del Marco de Buen Desempeño del Directivo.

El Ministerio de Educación (2014), define al Marco de Buen Desempeño del Directivo como:

“Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores”.(p.19)

El director es el líder nato que requiere la escuela para lograr alcanzar las metas propuestas en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes y de la gestión, es el puente que se tiende entre la práctica pedagógica y la gestión administrativa, convirtiéndolas en una dualidad con una pluralidad de factores que se deben de relacionar para lograr la excelencia en la educación. El liderazgo del director marca la integración de la comunidad educativa, ayuda a superar todos aquellos factores que impiden la integración y fortalece la inclusión.

Si se tiene que definir el Marco de Buen Desempeño del Directivo, se debe anotar lo señalado por el MINEDU (2014), que lo considera como “un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación”. Si seguimos la nueva corriente educativa de valorizar y empoderar la función directiva en la escuela, también debemos anotar que “es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo” (MINEDU, 2014).(p.30)

4.2. Propósitos del Marco de Buen Desempeño del Directivo

Según el Ministerio de Educación (2014), establece los propósitos para la implementación del Marco de Buen Desempeño del Directivo, siendo: “Establecer una

visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela; identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos; guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos”. (p.30)

De lo expuesto podemos señalar la importancia del liderazgo pedagógico para el logro de los aprendizajes propuestos en el currículo nacional, para ello el MINEDU (2014, p.18)) establece que “el liderazgo pedagógico del directivo es un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación”, así como el articulador entre la institución educativa y la comunidad, razón por la cual detalla que “el liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos”. (p.14)

Es decir, se busca la mejora del profesionalismo del directivo, iniciándose con una adecuada selección y la implementación de un sistema que permita monitorear el desempeño directivo, orientado a la mejora de la formación profesional que permite lograr los objetivos de mejora en la escuela.

4.3. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo.

El Ministerio de Educación (2014), detalla respecto al Marco de Buen Desempeño del Directivo lo siguiente:

“En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país”.(p.30)

Para el Ministerio de Educación (2014, p.34), el Dominio es “un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela”, considerando la interdependencia de los dominios se puede afirmar que existe una relación directa de influencia entre los dominios que requieren uno del otro para lograr su desarrollo dentro del sistema. Por tal razón se tienen dos dominios “Gestión de las condiciones para la

mejora de los aprendizajes” y “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”.

Para el Ministerio de Educación (2012, p.21), las Competencias son “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. Como se aprecia la competencia tiene tres ejes fundamentales, en primer orden se tiene la particularidad del contexto que determina las acciones que se debe tomar el directivo, en segundo orden se tiene el “saber hacer” que implica desarrollar las acciones necesarios y concretas al logro de la calidad del servicio educativo en la escuela, en tercer orden se tiene el aspecto ético que determina cada acción dentro del aula y la escuela en mejora del estudiante y de las relaciones entre los actores educativos.

Para el Ministerio de Educación (2012), un Desempeño “es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados”, es decir, si la observación está centrada en el contexto se debe de utilizar estrategias cualitativas para el tratamiento de la información, lo que permite tener una adecuada valoración.

4.4. Evaluación del desempeño de directivos.

Según el Ministerio de Educación (2019), en el Manual del Comité de Evaluación para la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de la I.E. de Educación Básica, señala:

“Con la Ley N° 30541 se modifica el artículo 33 de la LRM estableciendo que el profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de cuatro años. Al término del período de gestión es evaluado para determinar su continuidad en el cargo hasta por un período adicional, o su retorno al cargo docente. Además, modifica el artículo 38 de la LRM estableciendo que el desempeño del profesor en el cargo es evaluado de forma obligatoria al término del período de su gestión. La presente Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos

de Institución Educativa (EDDir) se realiza en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial, y tiene como objetivo comprobar la eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio del cargo”.(p.5)

La evaluación del desempeño del directivo es de vital importancia para determinar cómo se está gestionando la escuela y con ello conocer el nivel de logro del desempeño docente, todo esto se verá reflejado en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Para esto se proponen en el portal del Ministerio de Educación dimensiones y subdimensiones que logren este objetivo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación ha permitido determinar que el Acompañamiento Pedagógico cumple un rol importante en el logro de los compromisos adoptados para la mejora de la práctica pedagógica desde el contexto de la escuela y con ello mejorar los niveles de logro de los aprendizajes del estudiante, como lo afirma el MINEDU (2019) en la “Norma que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en instituciones educativas focalizadas de la Educación Básica Regular, para el periodo 2020-2022”, en donde se afirma que “es una acción de formación docente en servicio situada en la institución educativa, que por su diseño comprende diversas estrategias, para promover de manera individual y colectiva la mejora de la práctica pedagógica y el desarrollo autónomo de la profesión docente, que contribuya a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y al cierre de brechas”.

El monitoreo pedagógico es la estrategia que identifica los logros y debilidades de la práctica pedagógica, a través del seguimiento del proceso educativo, lo que permite tomar las acciones correctivas necesarias y el reconocimiento de los logros alcanzados, así lo señala el MINEDU (2014), en el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes establece que “en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes”. Sin el monitoreo no se tendría la continuidad de la mejora de la práctica docente y por ende la mejora de la gestión directiva, no se ahondaría en la mejora de las actividades desarrolladas en el aula ni la integración de los componentes de la comunidad educativa, también se vería afectado el logro del objetivo principal del monitoreo que es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Se ha establecido que el Marco de Buen Desempeño del Directivo, es el instrumento que permite identificar los avances de la gestión del directivo en relación a la gestión

administrativa y la gestión de los aprendizajes, motivando a través de su liderazgo la mejora del desempeño docente, como lo anota el MINEDU (2012), en el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”. Esto nos indica que es posible la reforma de la escuela desde una visión compartida entre todos los actores educativos.

CONCLUSIONES

PRIMERA El Acompañamiento Pedagógico, entendido como estrategia para mejorar el desempeño docente, por su propia naturaleza se enmarca en el enfoque crítico y reflexivo, permitiendo que el docente adquiera autonomía en el desarrollo de su práctica pedagógica basado en la reflexión que realiza antes, durante y después de la misma, considerando las características socio culturales de su entorno, el objetivo y los resultados esperados, permitiéndole construir alternativas de cambio.

SEGUNDA El monitoreo pedagógico es la herramienta que se desarrolla como un factor para mejorar la calidad de los aprendizajes, debido a que genera información del quehacer docente, por esta razón se debe ordenar y presentar las evidencias recogidas de forma sistemática como se indica en el Marco del Buen desempeño Docente, siendo el director el encargado de valorar los logros alcanzados por los docentes basado en la ponderación de los indicadores y en el análisis global de la práctica pedagógica en la escuela.

TERCERA El Marco del Buen Desempeño del Directivo busca la revalorización de la gestión directiva, a través de la puesta en valor del liderazgo pedagógico del directivo que después de la acción docente influye en la mejora del aprendizaje del estudiante. Es decir, el directivo es el líder para lograr alcanzar las metas propuestas en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes y de la gestión, es el puente que se tiende entre la práctica pedagógica y la gestión administrativa, convirtiéndolas en una dualidad con una pluralidad de factores que se deben de relacionar para lograr la excelencia en la educación. El liderazgo del director marca la integración de la comunidad educativa, ayuda a superar todos aquellos factores que impiden la integración y fortalece la inclusión.

RECOMENDACIONES

- Se debe de promover la correcta interpretación del Marco de Buen desempeño Docente y del Directivo, para que tanto los docentes como los directivos comprendan la importancia de su labor en el desarrollo de la gestión a nivel de la escuela desde su ámbito y responsabilidad.
- Priorizar jornadas de sensibilización que permitan integrar a los directivos y docentes en el objetivo de lograr el cambio en la concepción de la gestión escolar, con participación integrada en las decisiones del accionar en el proceso educativo tanto de los docentes como de los directivos, como líderes del cambio educativo.
- Continuar con la sensibilización del personal docente, sobre la importancia del monitoreo pedagógico como una herramienta de cambio y de mejora de la práctica pedagógica, así como de la labor del directivo quien debe liderar este proceso.
- Fortalecer los grupos de interaprendizaje a nivel de los docentes y con la orientación del equipo directivo, como estrategia primordial para la reflexión de la práctica docente y como insumo para la toma de decisiones en busca de la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
- El equipo directivo debe ser consciente de su labor de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica como ente integrador y no como fiscalizador de la actividad docente.

REFERENCIAS CITADAS

- González, M. (2012). La evaluación formativa y la evaluación por competencias. La Habana: Editorial Universitaria. Recuperado de <http://revistas.mes.edu.cu>
- Guerreo, L. (2016). Transformar las prácticas o el difícil problema de comunicar el cambio. Recuperado de <https://www.educacionperu.org/transformar-las-practicas-o-el-difícil-arte-de-comunicar-el-cambio/>
- Ministerio de Educación. (2012). Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012 – 2016. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2014a), Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2014b), Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2017). Resolución de Secretaria General. N° 008-2017 Norma que modifica la RSG. N° 008-2016. Lima, Perú:
- Ministerio de Educación (2019a). RVM N° 169. “Norma Técnica que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica para el año 2019”. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2019b). Resolución Viceministerial N° 028-2019-MINEDU “Norma que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2019c). Resolución Viceministerial N° 290-2019-MINEDU “Norma que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en instituciones educativas focalizadas de la Educación Básica Regular, para el periodo 2020 – 2022”. Lima, Perú.

- Murillo, F. J. (2016). De la docencia eficaz a la evaluación eficaz de la docencia. G. Guevara, M. T. Meléndez, F. E. Ramón, H. Sánchez y F. Tirado (Coords.). La evaluación docente en el mundo. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: reflexiones para el contexto peruano. Oficina de UNESCO en Lima. Perú
- Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México D.F, México: Secretaría de Educación Pública.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London, UK: Cassell.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A reflective practice perspective* (3rd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Vargas, W. (2017). La supervisión educativa y su relación con el Marco del buen desempeño docente en área de Educación para el Trabajo, en Instituciones Educativas del Distrito de Lurigancho, 2016. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.