

eLibro

EDITORIAL ARA



Autor:
Magíster Tatiana María Carranza Dávila

“Acompañamiento educativo y gestión pedagógica”

Curso financiado y adaptado para **e**Libro por:
Asociación Rafael Ayau (ARA)
ISBN: 9789929790308

©ARA, 2020
Guatemala, Centroamérica.
informacion@uomac.net

Este **e**Libro puede ser reproducido citando la fuente.

Índice

Biografía de la autora..... **vi**

Introducción..... **viii**

Objetivos..... **xi**

Unidad 1. Sociedad, escuela y educación..... **12**

Capítulo 1: Educar en la sociedad de hoy..... 13

Capítulo 2: Función de la escuela..... 27

Capítulo 3: Gestión directiva y currículum..... 41

Capítulo 4: Gestión curricular. Fundamentos..... 56

Unidad 2. Acompañamiento educativo y gestión pedagógica..... **75**

Capítulo 5: Significado. ¿Por qué y quién los realiza?..... 76

Capítulo 6: Principios fundamentales del acompañamiento educativo..... 91

Capítulo 7: Principios fundamentales de la gestión pedagógica..... 107

Unidad 3. Los directivos ¿dirigen, conducen o coordinan?..... 123

Capítulo 8: Definición y redefinición de las funciones de los directivos.....124

Capítulo 9: Competencias de los directivos.....139

Capítulo 10: Supervisión y coaching.....156

Capítulo 11: Acompañamiento entre pares.....175

Capítulo 12: Herramientas de acompañamiento y asesoría.....192

Unidad 4. Procesos y acciones: ¿dos mundos distintos?..... 210

Capítulo 13: El directivo y la metacognición..... 211

Capítulo 14: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación?.. 225

Capítulo 15: Liderazgo educativo.....244

Capítulo 16: Elementos teóricos y prácticos para la orientación, planificación y seguimiento..... 262

Unidad 5. Asesoramiento pedagógico: andamiaje y seguimiento..... 279

Capítulo 17: El proyecto de asesoramiento pedagógico..... 280

Capítulo 18: Gestión Pedagógica y el uso de las TIC..... 300

Unidad 6. Rutas metodológicas en el acompañamiento educativo..... 316

Capítulo 19: Acompañamiento en el aula y sus herramientas..... 317

Capítulo 20: Entrevista y retroalimentación..... 335

Capítulo 21: Comunidades de aprendizaje..... 351

Capítulo 22: Modelaje o práctica guiada..... 367

Conclusión..... 381

Comprobación de Evaluación Corta (ECA)..... 382

Bibliografía..... 383



Biografía de la autora

Magíster Tatiana María Carranza Dávila

Tatiana María Carranza Dávila nació en 1980 en la ciudad de Guatemala. Su interés por la educación la llevó a formarse como maestra de preprimaria, lo que le dio oportunidad de iniciar su vida laboral como docente.

Continuó con sus estudios y se graduó como profesora en Problemas de Aprendizaje y en la licenciatura de Psicopedagogía, ambos títulos otorgados por la Universidad del Valle de Guatemala.

Así mismo obtuvo el título de maestría en Consejería Escolar y Familiar por la Universidad Complutense de Madrid.

Las oportunidades laborales se extendieron dándole pie a desempeñarse como coordinadora

Biografía de la autora

educativa, directora y gerente de educación en distintas instituciones públicas y privadas.

Aunado a ello, ha podido compartir su experiencia y conocimiento en universidades privadas del país, como catedrática, en las carreras de Psicología Educativa y Profesorado en Enseñanza Media.

Actualmente estudia una maestría en Intervención Psicológica en el Desarrollo de la Educación en la Universidad Europea del Atlántico.

Introducción

Los directivos necesitan instrumentos para analizar, revisar, cuestionar o modificar su forma de liderar y ocuparse de la gestión educativa. Para ello deben focalizar su mirada en aspectos específicos de su profesión referidos a la dimensión pedagógico-didáctica.

Este curso se centra en la responsabilidad de generar condiciones y posibilidades para pensar la enseñanza y el aprendizaje en cada institución, tomando el diseño curricular como referente para seleccionar, secuenciar y posibilitar el despliegue de las prácticas educativas.

En la primera parte se analizan los procesos y acciones que los directivos ponen en marcha en el ejercicio de sus funciones: formar y conformar equipos, tomar decisiones, negociar y delegar responsabilidades.

Se profundiza en la diferencia entre acompañamiento educativo y gestión pedagógica. Sus elementos más importantes para incidir y mejorar los procesos de aprendizaje y enseñanza.

También se analizan las funciones de asesoramiento pedagógico en las que el directivo recupera su función de enseñante, ya no de los alumnos, sino de los docentes. Se desarrollan diversas estrategias de asesoramiento, considerando una serie de procedimientos para elegir entre diversas opciones.

Introducción

Se abordan los principales modos de acceso a la información para saber lo que efectivamente sucede: el análisis de las planificaciones didácticas y la observación del desempeño de los docentes.

Quien gestiona la escuela es el vigilante de la práctica educativa. Su quehacer se vincula con la posibilidad de facilitar los cambios curriculares (además de los organizativos) contextualizando los contenidos a la singularidad de su institución y promoviendo iniciativas que respondan a los modos de enseñar de cada instancia educativa.

Estructura de los capítulos

El libro cuenta con 22 capítulos organizados en 6 unidades temáticas.

Cada capítulo abrirá con una imagen relacionada con el tema, obsérvala y relaciónala con el título, de manera que te permita inferir lo que leerás a continuación.

Dentro del capítulo encontrarás enlaces a: documentos, videos, infografías y diversos recursos didácticos para ampliar la temática.

Luego de su análisis, habrá preguntas que, al responderlas, generarán conexiones.

Los capítulos contarán con la siguiente organización:

- **¿Qué sé sobre el tema del capítulo…?** En este apartado se realizará una activación de presaberes sobre el tema, que te permitirá entender, asimilar e interpretar la información

nueva, para luego, reestructurar y transformar el tema hacia nuevos aprendizajes.

- **¿Qué aprenderé a lo largo del capítulo?** En esta sección, a través de un video, identificarás de qué se tratará el capítulo, para que a medida que avanzas, puedas visualizar la información relevante. Así mismo podrás ampliar el tema con lecturas adicionales.
- **¿Cómo lo aplico en mi profesión?** Después de la lectura, podrás realizar un proceso de búsqueda del significado al contenido, de manera que trascienda a escenarios más complejos que te permitan aplicarlo a realidades cotidianas del ámbito profesional y personal.
- **Comprobación del capítulo**. A través de este espacio, podrás comprobar en qué medida se consolidó el aprendizaje.

Objetivos

Objetivo general

Comprender la importancia del Acompañamiento educativo y la gestión pedagógica para el desarrollo integral de los participantes del proceso educativo.

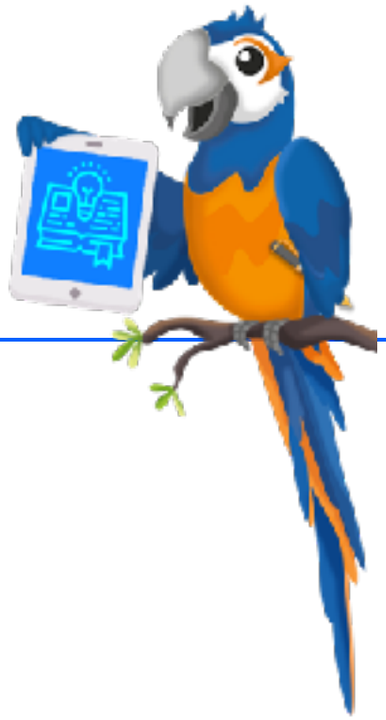
Objetivos específicos

Utilizar las herramientas del acompañamiento educativo en el ámbito de la gestión administrativa y curricular.

Fortalecer las habilidades y capacidades que como directivo se desempeñan en la gestión educativa.

Promover la gestión pedagógica como vía para fortalecer el trabajo en equipo y los resultados administrativos y curriculares.

Utilizar herramientas tecnológicas que faciliten los procesos de acompañamiento educativo y la gestión pedagógica.



Unidad I

Sociedad, escuela y educación

Capítulo I

EDUCAR EN LA SOCIEDAD DE HOY



¿Qué sabes de la educación en la sociedad actual?

Reflexiona sobre la situación actual de la educación en tu país, ¿cuáles crees que son los mayores retos que enfrenta la educación?, ¿cuál es el reto más grande de los docentes?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Contexto educativo actual
- Retos en la educación
- Retos metodológicos
- Propuestas para la transformación

1. Contexto educativo actual

En muy poco tiempo se han producido grandes cambios, producto de la globalización, que han impactado lo político, social, económico y lo cultural.

Los sistemas educativos en general y en particular el país donde vives no están exentos a este impacto. La ciencia y la tecnología han permitido grandes avances en diversos campos de la sociedad; progreso que genera una amplia gama de conocimiento nuevo día a día.

Aguerrondo (2015), señala que: “hemos ingresado a la era del conocimiento, lo que implica la construcción de una forma social, donde este sea un bien disponible para todos”. La educación es la encargada de distribuir el conocimiento, de tal forma que garantice la igualdad de oportunidades.

1



Globalización: Difusión mundial de modos, valores o tendencias que fomenta la uniformidad de gustos y costumbres.

La globalización, por ejemplo, ha implicado reformas en la educación a nivel mundial. Sin embargo, Lampert (2016) señala que "ha sido un proceso desigual que ha traído consigo divisiones y marginación, tanto en países industrializados como en los subdesarrollados".

En América Latina los presupuestos hacen imposible financiar una educación de alta calidad para toda la población.

Son muchos los problemas que aquejan a la educación actual:

Fracaso escolar	Violencia en las aulas	Elevados índices de deserción y repitencia	Carencia de valores
Desmotivación	Desigualdad entre zonas rurales y urbanas	Falta de recursos económicos, infraestructura y personal docente	
Desigualdad en el acceso a los distintos niveles educativos		Indisciplina	Bajos niveles de aprendizaje
Carencia en la sistematización de la información		Falta de capacitación en la utilización del curriculum	
Poco o nulo uso de las tecnologías de la información y comunicación			

Problemas de la educación actual.

Según Dolgova (2015) “A la educación le compete satisfacer la necesidad de adquisición de nuevos conocimientos y la socialización de nuevas generaciones. Su tarea consiste en fortalecer, crear y desarrollar la cultura de la sociedad en su transferencia a la siguiente generación”.



La socialización de nuevas generaciones está atravesada por la tecnología, la educación necesita desarrollar nuevas formas metodológicas.

Los factores sociales y económicos juegan un papel fundamental en el nivel de afectación que tendrá la escuela en el desarrollo del niño y esto repercutirá en la sociedad.

2. Retos en la educación

Las sociedades latinoamericanas se han caracterizado por una estabilidad política frágil, niveles de integración y cohesión social bajos, altos índices de pobreza y frustración y distintos grados de posibilidad de acceso a salud, educación y protección social.

A nivel mundial, Lampert (2016) señala los problemas que aquejan a la educación:

- Bajas tasas de alfabetización, especialmente de las mujeres.
- Abandono escolar, producto de la pobreza.
- Falta de infraestructura básica.
- Costos elevados.

- Deficiencias en los presupuestos nacionales de educación.
- Dificultades para aplicar correctamente el currículum y atender a los desafíos y necesidades de los estudiantes.
- Carencia de datos y estadísticas fiables.
- Falta de capacidad para evaluar los problemas educacionales.
- Marginación.



La educación presenta varios retos, como bajas tasas de alfabetización, especialmente en mujeres.

Levis (2017) apunta que “actualmente los resultados de la educación formal parecen alejados de la función básica para asegurar la cohesión y el desarrollo armónico de las sociedades”. Las tasas de fracaso escolar no dejan de aumentar, mientras que la violencia en las escuelas es un problema cada vez mayor.

El Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL) (2016) señala la necesidad de reiterar la importancia de lograr una educación de calidad para todos, se explora la relación posible entre el acceso a la educación y algunas características de la calidad de vida de una sociedad.

Se busca disminuir los problemas de rezago, deserción, acceso, diferencia de género, calidad, cobertura.

Además se destacan los problemas de acceso a la educación para las minorías étnicas y culturales, falta de adecuación, de relevancia y pertinencia de los currículos y la escasa vinculación entre su cultura y el entorno de la escuela.

La OEI (2010) apunta que dificultades como “las distancias en las zonas rurales, la pobreza, la desnutrición y el trabajo infantil, entre otros aspectos, pueden impedir el acceso real de todos los niños al sistema educativo”.

Los esfuerzos no solo deben enfocarse en ampliar la cobertura, sino en crear las condiciones que garanticen el acceso de todos a una educación de calidad, inclusiva, multicultural, que fomente la diversidad y la democracia.



La educación para todos consiste en crear espacios equitativos, donde todos puedan obtener una educación de calidad.

Con este panorama desfavorable, la educación ha tenido una sostenida expansión de la cobertura (insuficiente) pero no de calidad; además que no se han dado revisiones y evaluaciones de los planes de estudio y se ha puesto en duda la calidad de la formación recibida por los alumnos, pues los estudios señalan que no siempre desarrollan las destrezas básicas.

3. Retos metodológicos

El sistema educativo se ha basado en un régimen disciplinario-autoritario, con una pedagogía que giraba alrededor de la recompensa-castigo y una enseñanza fundamentada en el predominio del discurso verbal (oral y escrito) sobre cualquier otro instrumento.

Todo este sistema provocó una serie de problemas para los cuales se han planteado algunas soluciones, pero muchos aún aquejan a los diferentes sistemas educativos.

Es necesaria una educación para toda la vida, que permita al individuo desenvolverse libremente y aprender todos los días, lo cual "resulta determinante para acceder a niveles mínimos de bienestar y romper con los mecanismos de reproducción de la desigualdad." (Sánchez, 2014)

Es importante un sistema formativo que atienda las necesidades educativas especiales de los individuos, es decir, una educación para todos.



Educar para toda la vida es formar aptitudes psicosociales e interpersonales que ayuden a desenvolverse en su entorno.

Los países deben invertir en el conocimiento, la educación es de gran importancia para determinar la posición de cada país en la competencia mundial. La globalización exige personas cada vez más preparadas para enfrentar la cotidianidad social, laboral y cultural, donde la tecnología contribuye a cambiar la forma de actuar.

La educación debe pasar de los saberes a las competencias, que incluyen una serie de procesos como:



- Procesos cognitivos
- Valores, actitudes y normas
- Elementos conductuales
- Desarrollo de habilidades para la resolución de problemas
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de la creatividad
- Altas competencias en lectura y escritura
- Capacidades de cálculo matemático
- Habilidades en la expresión escrita
- Capacidad para analizar el entorno social
- Comportarse éticamente
- Recepción crítica de los medios de comunicación social
- Ubicar, acceder y usar mejor la información acumulada.

Hay que buscar el desarrollo y consolidación de una educación más humana y solidaria, que permita la convivencia de diferentes culturas, dé prioridad al aprendizaje continuo, utilice todo el potencial de las nuevas tecnologías y desarrolle el pensamiento crítico, creativo y solidario.

La educación debe integrar en su proceso las tecnologías de la información y comunicación. Aprender ya no es adquirir y memorizar

contenidos predefinidos, sino saber crear, gestionar y comunicar el conocimiento en colaboración con otros.



Utilización de TIC es necesaria en un mundo globalizado.

El uso de las TIC permite imaginar nuevos y diferentes modos de enseñar y aprender. Lo importante deber ser otorgar a los individuos las capacidades y habilidades para desenvolverse en sociedad, pero también como parte de la estrategia de una educación hacia el futuro.

Las tecnologías ofrecen oportunidades para acceder al conocimiento disponible, para comunicarlo más rápida y eficazmente y para medir mejor y a menor costo los resultados de aprendizaje, incluyendo la evaluación formativa.



Las tecnologías ofrecen nuevas oportunidades para ejecutar el currículo de forma efectiva, habilitando espacios para apoyar a más usuarios.

4. Propuestas para la transformación

Ante estos retos surge la pregunta sobre qué y cómo educar a los ciudadanos del futuro. La educación debe desarrollar las destrezas y

habilidades para competir a nivel mundial, así como los valores e ideas que propicien la convivencia.

La educación debe responder también a:

- Los requerimientos científicos y tecnológicos de una sociedad globalizada
- Distribuir equitativamente los conocimientos
- Asumir una función integradora y compensadora
- Ser eficiente y eficaz
- Fortalecer la relación escuela- sociedad-familia
- Garantizar la equidad y acceso
- Formar ciudadanos modernos, competitivos y democráticos

Requerimientos de la educación actual.



La relación escuela-sociedad-familia está ligada y los tres ámbitos buscan la formación de ciudadanos capaces y responsables.

El docente debe enfrentarse y adaptarse a los cambios, debe saber cómo educar en esta era. Para ello, es necesario proporcionarle las herramientas para transformar su didáctica y al mismo tiempo, que entienda la importancia de desarrollar competencias en los estudiantes.

Entonces el reto del docente es lograr el desarrollo integral de los estudiantes,

comprendiendo que no basta con un contenido teórico.

Se debe trabajar con cuatro tipos de aprendizajes fundamentales que se irán conquistando a lo largo de la vida: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.



Es necesaria una educación integral que forme personas capaces de afrontar los retos de la sociedad.

Los ciudadanos del futuro deben ser formados para enfrentarse a una sociedad compleja. Por eso, los retos de la educación son muchos y plantear soluciones y llevarlas a cabo debe ser un esfuerzo social, conjunto y coordinado.

Para reflexionar

- ¿Qué retos mostrados en el texto se presentan en tu centro educativo?
- ¿Qué propones para la transformación de tu centro?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Piensa en tu centro educativo y completa en la página siguiente el cuadro que jerarquiza las necesidades y retos de tu institución:

Necesidades prioritarias: Se trabajaran de forma inmediata.	**Necesidades urgentes:** Se pueden solucionar a mediano plazo.	**Necesidades emergentes:** Necesidades que están surgiendo, pero pueden esperar.
¿Qué propuestas para la transformación puedes aplicar en el centro?		

Comprobación del capítulo I: Educación en la sociedad de hoy



Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo I

Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo II

FUNCIÓN DE LA ESCUELA



¿Qué sabes sobre la función de la escuela?

¿Cuál es el rol de la escuela en la sociedad?, ¿Qué papel desempeña la escuela en el desarrollo del niño?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Debates actuales
- Función socializadora
- Función instructiva
- Función educativa
- Función afectiva – emocional
- Buenas prácticas de las funciones de la escuela

1. Debates actuales

Durante muchos años ha existido una gran controversia sobre las funciones reales de la escuela en la vida del niño.

Se ha discutido principalmente si esta debería impartir las habilidades intelectuales básicas u ofrecer una formación más global para la vida, que abarque el desarrollo intelectual y el desarrollo emocional.



Función integral: la escuela desarrolla el potencial intelectual, emocional y social del niño; integrándolo como un todo unificado.

El aprendizaje y el desarrollo que adquiera el niño en la escuela, dependerá también del apoyo que reciba en casa.

Es decir, “si el niño viene de una familia que no está en condiciones de aportar los recursos adicionales para apoyar el aprendizaje de sus hijos en el hogar, será difícil que tenga el mismo desempeño que un niño de una familia que lo apoye.” (Gómez, 2013)

La escuela es una institución multifuncional que desempeña distintos cometidos en relación con el sistema social global o sus subsistemas más relevantes.

2. Función socializadora

La función socializadora de la escuela trata del aprendizaje de valores, normas, comportamientos, actitudes o aptitudes, enfocados a la cultura social dominante, en el contexto político y económico al que pertenece.

Todos los procesos de socialización, condicionan las formas de actuar a las nuevas generaciones.

Históricamente, la escuela ha sido un espacio de tránsito entre la familia, la sociedad y el mundo del trabajo.

Según Berger (1968), “tiene un componente cultural (la transmisión del conocimiento acumulado a las nuevas generaciones) y un comportamiento socioeducativo (la inoculación de valores, normas, hábitos y actitudes). Se trata de la educación moral y cívica”.

En la la institución escolar también se aprende el rol social. En el interior se produce, también, una estratificación y una jerarquización social en los roles, en los ámbitos de competencias y en las responsabilidades, los derechos y los deberes.



Gracias a la función socializadora, los seres humanos aprenden e interiorizan las normas y los valores de una determinada sociedad.

3. Función instructiva

Según Monclús (2016), “la actividad de enseñanza-aprendizaje, sistemática e intencional, perfecciona el proceso de socialización espontáneo”. Esta función se desarrolla a través de actividades instructivas y de la organización de la convivencia y las relaciones.

La función instructiva de la escuela utiliza dos formas:

El perfeccionamiento de los procesos espontáneos de socialización

Garantiza la formación del capital humano que precisa el mercado laboral. Trata de que a mayor nivel de cultura, conocimientos, valores etc., haya una mayor posibilidad de adaptación.

Función compensatoria

Trata de compensar las deficiencias de los procesos espontáneos de socialización, en lo que se refiere a carencias y desigualdades.

Función instructiva.

Otra de las funciones de la escuela es lograr que el niño adquiera las herramientas o instrumentos básicos (conceptos, destrezas, etc.) que le permitan conocer e interpretar su entorno, así como desenvolverse en él y actuar en pro del mismo.

4. Función educativa

La función educativa de la escuela requiere una comunidad de vida, de participación democrática, de búsqueda intelectual de diálogo y aprendizaje.

Desde este punto de vista, la escuela “es un espacio de cultura donde se aprenden conceptos, herramientas, técnicas y códigos de la cultura.” (Gómez, 2013)



Función educativa: formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de acuerdo con la cultura y las normas.

La función educativa requiere autonomía e independencia intelectual y se caracteriza por el **análisis crítico** de los procesos, incluso legitimados democráticamente.

La tarea educativa de la escuela propone la utilización del conocimiento y la experiencia, llegar a la potenciación del sujeto, para que todos los niños:

- Adquieran y desarrollen las **habilidades intelectuales** que puedan aprender permanentemente y con independencia y aplicarlo en la vida cotidiana.
- Adquieran los **conocimientos fundamentales** para comprender los fenómenos naturales, la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como una visión organizada de la historia.
- Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus **derechos y deberes** y la práctica de **valores** en su vida personal, y como integrantes de la comunidad nacional.
- Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las **artes** y del **ejercicio físico y deportivo**.

5. Función afectiva- emocional

La escuela influye en el logro, en la socialización y en la salud psíquica de los niños. Uno de los fines de la escuela es formar niños cuyo desarrollo sea no solo académico y cognoscitivo, sino también social y emocional.



4

Función afectiva-emocional: aprendizaje de habilidades emocionales mediante el acompañamiento.

Las instituciones educativas deben estar al servicio del desarrollo de las potencialidades de las personas que forman, viendo al individuo de manera global, pero contemplando como prioridad los aspectos sociales, afectivos y cognoscitivos.

“La escuela fomenta el establecimiento de relaciones armoniosas con quienes rodean al niño, impacta en el desarrollo emocional. Se espera que la escuela proporcione al niño un sentido valorativo del trabajo y del esfuerzo de superación, así como el fomentar el desarrollo de su autonomía personal.” (Woolfolk, 2013)

El desarrollo socioemocional es parte fundamental de la educación del niño en edad escolar. Comprende toda una serie de aspectos que lo ayudarán a colocarse de manera eficaz y productiva dentro de su entorno.

- Desarrollo de las relaciones afectivas
- Habilidad para participar en situaciones sociales
- Adquisición de destrezas relacionadas con la competencia comunicativa
- Autoestima
- Identidad personal
- Conductas prosociales
- Autoconcepto
- Autonomía

Aspectos del desarrollo socioemocional.



Autoconcepto: conocimiento propio sobre los rasgos de personalidad que los diferencian de los demás.

La escuela además de fomentar el autoconcepto general en el niño, determinará la formación de un aspecto específico conocido como el **autoconcepto académico**.

Según Woolfolk (2013), el autoconcepto académico hace referencia a “las características y capacidades que el educando cree poseer en relación con el trabajo académico y el rendimiento escolar”.

El niño recibe las opiniones de compañeros, maestros y familia relacionadas con su desempeño académico y, basado en ello, construye la visión de sí mismo como alumno.

6. Buenas prácticas de las funciones de la escuela

La escuela es la institución encargada de promover la socialización de las nuevas generaciones. En concreto, y desde la perspectiva del docente, ¿qué se le pide a la escuela hoy? Pues bien, se pide que cumpla, en esencia, tres funciones:

A. La primera y más urgente es la de **acogida y custodia**. Es preciso que los centros escolares sean lugares seguros, entornos protegidos. “Lugares para la estancia y la convivencia,

lo que exige que los docentes organicen la vida en el aula bajo esa perspectiva". (Gómez, 2013)



La escuela debe ser un espacio seguro y de protección para la niñez.

Los niños y adolescentes necesitan espacios de relación social, lugares de convivencia, donde realizar actividades propias de su edad, bajo la protección, orientación y cuidado de adultos conscientes de su papel social.

La sociedad encomienda a los profesionales de la educación el cuidado y orientación de la generación futura. Ello confiere una especial relevancia social al trabajo docente, la profesión adquiere así una dimensión educadora ineludible, dimensión que la eleva y da protagonismo social.

B. En segundo lugar, a la escuela se le encarga la **transmisión de valores** y normas tendentes a favorecer la socialización y el crecimiento personal de la generación nueva.

"La socialización y educación moral son fines prioritarios de la institución y es responsabilidad de docentes y padres organizar y llevar a efecto esa función". (Monclús, 2016)



Solidaridad: adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

El centro escolar debe ser un entorno organizado democráticamente, que funcione como tal en todos los niveles y debe convertirse en un entorno donde se vivencien los valores.

El profesorado, con la ayuda y colaboración de familias e instituciones, ha de organizar, crear y mantener una dinámica en la vida del centro que haga de este un contexto educativo.

En definitiva, a la escuela se le exige que acoja a la infancia y, además, que la eduque en los valores.

La escuela es una institución encargada de inculcar valores positivos (respeto mutuo, tolerancia, honestidad, etc.), pues la falta de valores llega a los niños por otros conductos más persuasivos que los escolares.



El rol docente: el maestro es el encargado de brindar enseñanza y guiar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

C. Y en tercer lugar, a la escuela le compete impartir enseñanzas instrumentales, socialmente validadas: lectoescritura, matemáticas, idiomas, etc., enseñanzas valiosas tanto por su presunta utilidad futura como por el desarrollo de capacidades que su impartición espera conseguir.

En este ámbito, el docente es un profesional que tiene autonomía, aunque relativa, pues ha de trabajar en consonancia con el centro.

Estar a cargo de un aula y tener que impartir saberes le permite ser creativo en su trabajo, indagar, experimentar materiales y técnicas, elaborar recursos propios.



> Es decir, el docente es un protagonista didáctico creativo.

> En definitiva, un centro educativo actual, que quiera adaptarse a los tiempos que corren y estar a la altura de lo que se exige de él, ha de ponderar las tres funciones y desarrollar su actividad armonizándolas, dedicando tiempo y atención a las tres.

El rol de maestro o de profesor ha ido evolucionando en las últimas décadas según las exigencias sociopolíticas y las necesidades sociales. Hoy se pide al profesional de la educación que sea consciente de su triple papel: cuidador, educador y protagonista didáctico creativo.

Ciertamente, la docencia es una de las profesiones más difíciles y complejas, pero también puede ser una de las más gratificantes.



La institución educativa como tal, a través de las escuelas, tiene objetivos y funciones específicas que intenta cumplir, por medio de los planes de estudio y los profesores que los imparten.

Por otro lado, están aquellas funciones que aunque la escuela no pretenda enseñar o fomentar en el educando, el ambiente y las experiencias dentro y fuera del aula, crean un cúmulo de conocimientos, valores y actitudes que lo educan y forman.



El derecho a la educación permite adquirir conocimientos y alcanzar una vida social plena.

Para reflexionar

- ¿Crees que la situación actual de tu país está vinculada con las funciones de la escuela?, ¿cómo?
- ¿Qué retos en cuanto a las funciones encuentras en tu centro educativo?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Realiza un anecdotario, en el que anotes las funciones de tu centro educativo y como repercuten en la vida de los niños y en la sociedad.

Función	Lo que observaste en tu centro educativo	Reflexión sobre como esto repercute en la sociedad	¿Cómo lo cambiarías o mejorarías?
Función socializadora			
Función instructiva			
Función educativa			
Función afectivo emocional			
Función de acogida y custodia			

Comprobación del capítulo II: Función de la escuela



Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo II

Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo III

GESTIÓN DIRECTIVA Y CURRÍCULUM



¿Qué sabes de la gestión directiva?

Reflexiona sobre la gestión directiva en tu centro educativo y responde: ¿Qué tan inmerso está en las problemáticas educativas?, ¿cuánto tiempo pasa resolviendo cuestiones administrativas?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Gestión directiva
- Funciones de la gestión directiva
- Elementos de la gestión directiva
- Gestión educativa y calidad curricular

1. Gestión directiva



Gestión: es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, incluye la disposición de los recursos y estructuras necesarias.

La gestión directiva se refiere a “la manera como el establecimiento educativo se encuentra orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno”.(Báez, 2018)

La nueva idea de gestión directiva tiene que ver con los elementos que intervienen en el proceso educativo:

- Los procesos y proyectos para la enseñanza
- Los actores
- Los objetivos, planes y programas
- El espacio y los tiempos
- La infraestructura
- El contexto y las políticas

La lista de tareas es larga, pero permite reconocer lo complejo de la gestión. El punto central es considerar todas las relaciones posibles entre los elementos del proceso educativo, para la toma de decisiones.

La gestión es entonces toda acción realizada con la intención de lograr los fines de la educación, considerando que

para ejercerla es necesario reconocer lo complejo de la toma de decisiones.

Entender así la gestión permite reconocer distintos ámbitos o dimensiones de intervención, las cuales involucran a toda la institución escolar.

El papel del director en las escuelas es muy importante, pues en él recae la responsabilidad última y por ello, es el encargado de la toma de decisiones, del clima institucional y del estilo de trabajo en el interior del centro escolar.

Desde un punto de vista estratégico, para Benjumea (2015), “la función del director es un factor que determinará las probabilidades de tener éxito para que la escuela constituya un todo, comprometido con el proceso de construcción de identidad institucional que concluya con un proyecto de trabajo compartido”.

“Los estudios sobre “eficacia escolar” han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz”. (Amante-Carranza, 2010)



Rol directivo: comprende la tarea de desarrollar e implementar la misión de la organización.

Ambrocio (2014) realizó un estudio sobre la vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo directivo y el desempeño pedagógico.

Los resultados apuntan a que “el accionar de los directores impulsa, afecta o influye el accionar pedagógico de los docentes en las aulas y consecuentemente el rendimiento de los estudiantes”.

Camarero Figuerola (2015) investigó la tendencia general del ejercicio de la dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores y la relación de este con el éxito escolar del centro.

Son competencias del director o del equipo directivo:

- Organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos
- Articular la organización
- Planificar
- Gestionar los recursos para la escuela
- Dar seguimiento de las actividades educativas
- Orientar la evaluación de los aprendizajes
- Propiciar las relaciones con la comunidad educativa
- Comunicar las reformas
- Animar a los docentes a participar
- Impulsar la profesionalización de los docentes
- Promover la colaboración en torno a los objetivos educativos
- Generar el cambio escolar
- Mejorar la calidad educativa

3



El directivo mantiene relaciones armoniosas con la comunidad educativa, docentes, estudiantes y padres de familia.

La gestión directiva implica tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno al aprendizaje de los alumnos.

Es decir, “el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela”.(Pozner, 2016)

2. Funciones de la gestión directiva

Distintos enfoques y corrientes teóricas han estudiado el trabajo del director. A continuación se presentan algunos rasgos de la función directiva, incorporados a partir de las aportaciones de la eficacia, la mejora y la gestión escolar.

2.1 El director como gestor escolar

La función directiva es compleja porque su acción debe responder a las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución.



Para atender las diferentes demandas de la vida escolar, la acción directiva es de distinto tipo. Pozner (2016) “clasifica en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria”.

- **La dimensión pedagógica-curricular** está relacionada con aspectos educativos: metodología, enfoques didácticos, planeación, seguimiento y evaluación de los alumnos, así como estrategias de desarrollo profesional de los docentes.



Dimensión pedagógica- curricular: propósitos, contenidos de la enseñanza, concepción del alumno y docente.

- **La dimensión organizativa-operativa**: se refiere a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

- **La dimensión administrativo-financiera** atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.

- **La dimensión comunitaria** alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta.



Dimensión comunitaria: se refiere a la inserción social de la escuela.



Por tanto, a la función directiva le corresponde articular la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, lo cual implica que, en su intervención, "el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela". (Pozner, 2016)

En ocasiones, los directores dedican más tiempo a las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento del centro escolar; principalmente, la consecución de recursos y la mejora de la infraestructura, haciendo a un lado las tareas de gestión pedagógica tan importantes para la mejora de la educación.

2.2 El liderazgo pedagógico, característica de la dirección sobresaliente

El liderazgo pedagógico se caracteriza por hacer énfasis en que la comunidad escolar trabaje para que los estudiantes alcancen buenos resultados académicos.

Los rasgos esenciales del liderazgo pedagógico son los siguientes:

- Visión clara del potencial de las escuelas.
- Conocimiento de las necesidades de la institución.
- Coordinación para la implementación del currículum.
- Implementación de acciones para supervisar la enseñanza y retroalimentar cuando es preciso.
- Promover el monitoreo y evaluación del aprendizaje.
- Propiciar un buen ambiente de trabajo de seguridad y el orden.
- Proporcionar incentivos a maestros y estudiantes.

- Facilitar la participación de los padres en la educación de sus hijos.
- Dedicar tiempo y energía para implementar programas de mejoramiento.


7

Supervisar y retroalimentar es ejercer la inspección o vigilancia sobre una tarea y brindar aportes significativos que guíen a la mejora.

3. Elementos de la gestión directiva

3.1 La visión del director en torno a la escuela

La visión es la imagen de lo que se quiere conseguir como escuela. Se define como "aquello que establece las metas u objetivos de la acción individual o de grupo; aquello que define no lo que somos, sino más bien lo que pretendemos ser o hacer". (Nuñez & Vera, 1990)

La visión necesita ser comunicada y compartida para que el personal, los padres de familia y el alumnado trabajen por alcanzarla.

Sin embargo, para que esto suceda, es necesario que la visión tenga un significado para todos.


8

El director es el encargado de promover la visión de la escuela y que toda la comunidad educativa la comparta y así aporte a su realización.

3.2 Conocimiento amplio y fundamentado de las necesidades escolares

El director con liderazgo pedagógico conoce las necesidades de su escuela que afectan el rendimiento escolar del alumnado.



Identifica las áreas del centro donde poner atención para alcanzar las metas: infraestructura, personal, equipamiento, formación docente, atención al alumnado, etc.

3.3 Promoción del desarrollo profesional

> "El director como líder pedagógico es un facilitador del desarrollo profesional de los maestros, porque reconoce que la docencia es una profesión que requiere preparación continua en saberes tanto del conocimiento científico, como de la práctica pedagógica". (Amante-Carranza, 2010)



Además, porque favorece y crea oportunidades para que los docentes adquieran las competencias necesarias a fin de desempeñar su función con calidad y, con ello, lograr los objetivos educativos que persigue la escuela.

3.4 Seguimiento y evaluación de la actividad institucional

El director eficaz se distingue por recoger y analizar información diversa sobre el funcionamiento del centro escolar; por tanto, implementa procesos sistemáticos de evaluación interna que le permiten conocer el desempeño y las necesidades de los profesores, de los alumnos y de la escuela en general.



Retroalimenta los procesos educativos, reconoce y recompensa el rendimiento de los estudiantes y de los maestros de manera pública, y toma decisiones de mejora, si es el caso.



Evaluación: es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos.

4. Gestión directiva y calidad curricular

Iván Núñez y Rodrigo Vera (2010) afirman que “el cambio educativo consistiría en intervenir para la modificación de las prácticas educativas concretas y cotidianas y que deben de contribuir a la integración sociocultural de cada nación y superar los desequilibrios, las discriminaciones y marginalidades de todo orden”.

La intervención para modificar prácticas pedagógicas consiste en promover y participar en el desarrollo docente, asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, gestionar estratégicamente los recursos, establece metas y expectativas, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo.

Desde esta perspectiva es que debe plantearse la transformación de los directores y el cambio en su práctica educativa.

En este proceso de gestión de calidad en la educación, el papel del directivo se vuelve prioritario, pues él es responsable de que esta búsqueda se lleve a cabo al interior de su institución.

Las características de la gestión directiva implican un trabajo consciente sobre lo que sucede en su contexto, reconocer y entender

cómo funcionan y se relacionan los ámbitos y estamentos de la institución. Además, el directivo es quien tiene que marcar la línea a seguir en esta búsqueda de la calidad.

> "Un director abierto, amistoso, que se presenta como colega ante sus profesores, demostrando confianza y respeto, tiene más probabilidades de generar las condiciones adecuadas para que se generen cambios verdaderos, y no solo simulaciones." (Antúnez, 2015)



Liderazgo transformacional: tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones.

Concretamente, la descripción del liderazgo transformacional se caracteriza por:

- **Carisma personalizador:** Entusiasma, transmite confianza y respeto, hace sentir orgulloso por el trabajo, moviliza al profesorado hacia metas.
- **Tolerancia psicológica:** Analiza y discute problemas y puntos de vista diferentes o contradictorios sin enfrentamientos o rupturas, posibilita el trabajo colectivo.
- **Inspiración:** Transmite visión de futuro del centro, logra implicación personal de profesorado y sentido de filiación, vínculo afectivo racional.
- **Liderazgo compartido:** El líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

- **Estimulación intelectual:** El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándolos a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

Desde el **enfoque socioformativo**, se agregan las siguientes características esenciales en un líder:

- **Trabajo colaborativo:** Modera la colaboración entre los diferentes actores estableciendo una meta común.
- **Resolución de problemas:** Se focaliza en resolver problemas cotidianos desde lo más sencillo a lo más complejo, y esto se va registrando y socializando.
- **Gestión de proyectos:** Modera la realización de proyectos organizacionales que tengan impacto en la generación de cambios.

Si el director de escuela comprende qué es el cambio, cómo abordarlo y lo conjuga con un tipo de liderazgo transformacional, será capaz de coordinar la fuerza de sus profesores, motivándolos, comprometiéndolos a través de la empatía y el ejemplo.



Las nuevas prácticas educativas implican la capacitación y formación continua de docentes y directivos.

Modificar las prácticas educativas y administrativas, para comenzar a ver resultados en la práctica y no solo en papel.

La gestión pedagógica y académica está enfocada a generar acciones encaminadas a lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Para reflexionar

Piensa en tu centro educativo y responde

- ¿Cuáles consideras que son las funciones más importantes del director?
- ¿Qué retos enfrenta el director de tu centro educativo?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo, delimita las funciones del director escolar en las dimensiones: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria.

- ¿Cuáles son las tareas específicas que realiza en cada una de las dimensiones?
- ¿Qué dimensión es la que presenta un mayor reto?
- ¿Qué dimensión no ha sido tomada en cuenta o es a la que menos atención se ha invertido?
- ¿Qué cambios o mejoras pueden realizarse en la gestión directiva?
- ¿Qué tipo de liderazgo emplea el director del centro?, ¿es efectivo?

Comprobación del capítulo III: Gestión directiva y currículum



Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo III

Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo IV

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN CURRICULAR



¿Qué sabes acerca de la gestión curricular?

¿Qué es la gestión curricular y quiénes son los encargados de ejecutarla?, ¿Cómo es la gestión curricular en tu centro educativo?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Componentes de la gestión curricular
- Currículo como praxis
- Gestión de los aprendizajes
- El currículo aprendido
- Concepción del aprendizaje

1. Componentes de la gestión curricular

La gestión curricular se comprende como parte de la gestión educativa. “Implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y, por supuesto, con el currículo escolar.” (Castro, 2010)

En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa para profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobre todo trata de abordar los saberes vinculados directamente con la dimensión pedagógico-didáctica.

Ello involucra volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que supone enfatizar en la gestión de los aprendizajes, que son responsabilidad de toda institución educativa, como una institución social.



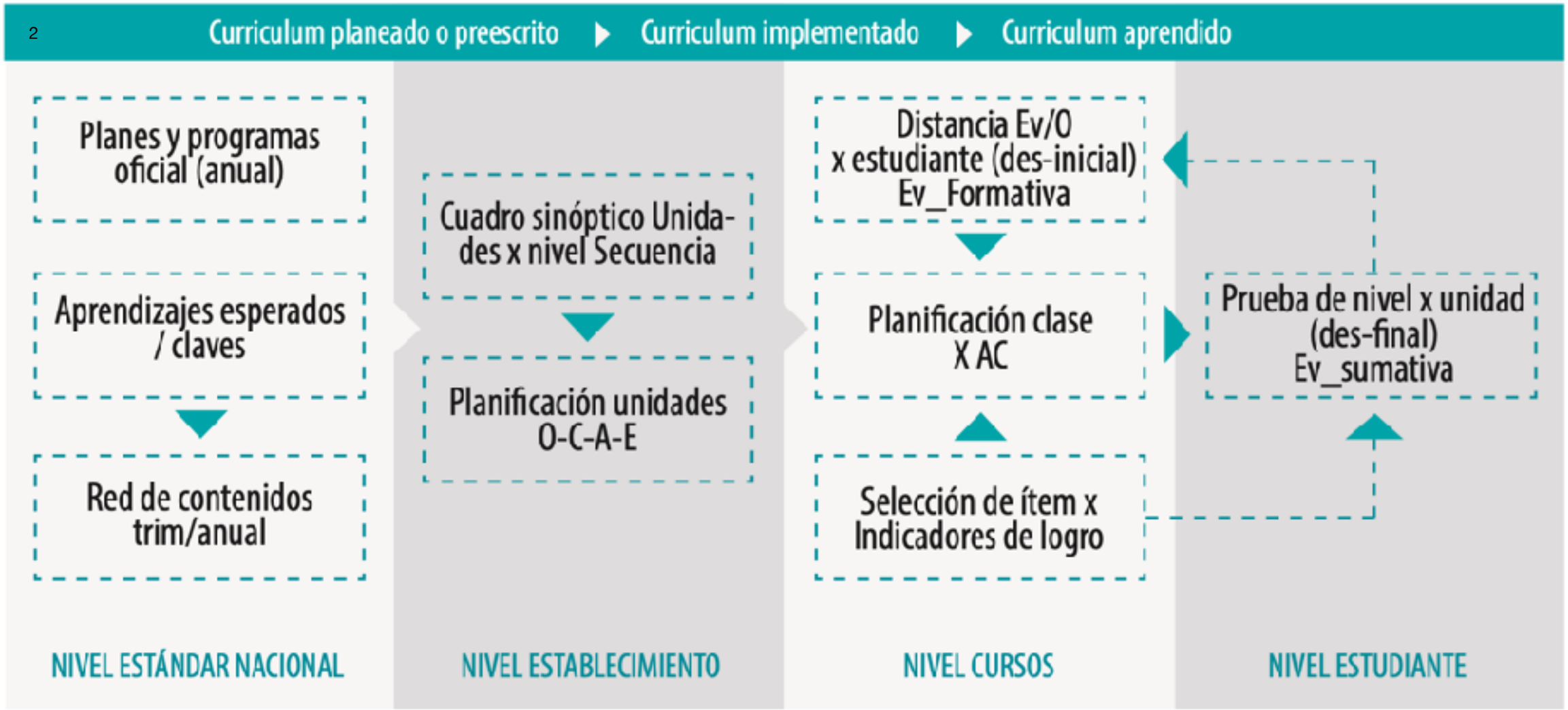
Gestión curricular: políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, la gestión del currículo se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en cuanto a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar.

Garrido (2017) define la gestión curricular como “un proceso de toma de decisiones y ejecución de prácticas que buscan asegurar que el currículum prescrito sea efectivamente aplicado y que el máximo de estudiantes adquiera el

dominio de los aprendizajes definidos como claves para un determinado segmento de tiempo escolar.

El siguiente es el modelo de gestión curricular:



El modelo de gestión curricular propone niveles de complejidad, que parten desde el estudiante hasta el nivel nacional y la interconexión entre ellos.

El currículum es una variable, desde la perspectiva del concepto oportunidades para aprender, y distingue entre el currículum como sistema de metas (propósitos y objetivos), representado por el currículum oficial; el currículum como enseñanza (trabajo docente de aula) y el currículum como logro de los estudiantes (aprendido).

Plantea, asimismo, que el currículum implementado efectivamente en el aula está compuesto por el conjunto de capacidades que el establecimiento pone a disposición de los estudiantes y son expresadas en las prácticas y las actividades que el docente despliega en el aula.

Si bien está basado en lineamientos oficiales prescritos, “el rol del profesor es clave en la secuenciación, selección, flexibilidad y tiempo destinado a los contenidos; en el mismo sentido, el currículum aprendido –los conocimientos y capacidades efectivamente logradas por los estudiantes–, está mediado por decisiones docentes y la escuela.” (Castro, 2010)

2. Currículo como praxis

El currículo es el componente que sitúa el centro de la atención en las relaciones estructurales que determinan los hechos educativos en la institución escolar. “Engloba distintos conjuntos de relaciones sociales y estructurales, a través de auténticas pautas de comunicación sobre las que se basa.” (Castro, 2010)

El currículo no es un concepto, sino una construcción cultural. Desde la perspectiva del currículo como praxis, se entiende que el currículo es una forma de organizar las prácticas educativas.

La práctica del currículo en las escuelas y la experiencia curricular de los estudiantes debe entenderse como un todo, más que a través de

las estrechas perspectivas de las disciplinas particulares.



Currículo: es el plan de estudios o proyecto educativo general, en el que se concretan las concepciones ideológicas, epistemológicas y pedagógicas.

En este sentido, hay que cambiar y mejorar la educación, elaborar, desarrollar y evaluar el currículo como una respuesta sociocultural y pedagógica que busca mejorar y reconstruir los propios centros para ofrecer una educación de calidad.

Ello desafía a generar las condiciones adecuadas para producir verdadera reflexión sobre la acción de la institución a través de la participación de sus miembros y en particular de los profesores.

En consecuencia, se deben articular los aspectos pedagógicos y administrativos de manera de producir un continuo de oportunidades para generarlas.



Gestión de aprendizajes: refleja el quehacer educacional que tiene la responsabilidad de formar al ser humano en la sociedad del conocimiento.

3. Gestión de los aprendizajes

La gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad social. La reflexión, por tanto, debe situarse en las "enseñanzas" y los "aprendizajes", que se desarrollan en la escuela, involucrando principalmente a estudiantes, docentes, directivos.

Se entiende que “la gestión de los aprendizajes se relaciona directamente con la necesidad de reconceptualizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo a los contextos y a los sujetos que participan de esta construcción del conocimiento.” (Rohlehr, 2016)

Esto implica resituar la escuela, ya no como la reproductora de saberes producidos por otros, sino como la generadora de nuevos conocimientos reflexionados y contextualizados.



Construcción de conocimientos: construir el conocimiento a partir de la interacción con el entorno físico, social y de las capacidades cognitivas.

De acuerdo con la gestión del aprendizaje y la construcción de conocimientos en la escuela, “el ejercicio del rol directivo se vincula con ser un "provocador" de rupturas y un "constructor" de algunas certezas que puedan volver a ponerse en cuestión en otro momento.” (Salgado, 2015)

Para ello son claves las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, en fin, todas aquellas funciones centrales para que la escuela asegure una propuesta intencional de enseñanza y de aprendizaje.

Una clave para definir la gestión curricular del directivo en las instituciones escolares, es el trabajo con los profesores para que ellos sean los que decidan qué hacer con los alumnos y con su trabajo como profesionales de la enseñanza.



Políticas educativas: es una herramienta estatal para involucrarse en el modo en el cual se producen y distribuyen los conocimientos en la sociedad.

3.1 Políticas educativas

Las políticas educativas buscan establecer acciones específicas que favorezcan la calidad de la educación en el sistema educativo.

La Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC/SICA, 2013) define las políticas educativas como "un conjunto de orientaciones para dotar a la región centroamericana en un marco general de acción en materia educativa, de acuerdo a las prioridades regionales identificadas."

4. El currículo aprendido

La gestión curricular tiene relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica implementar y monitorear el currículo.

Se define el currículo como una serie interrelacionada de cursos que orientan e implementan las actividades de enseñanza y aprendizaje en una forma efectiva y planificada.

Cada curso debe incluir los principales elementos del contenido, metas declaradas, resultados esperados, estrategias/actividades de enseñanza/aprendizaje recomendadas, evaluación y recursos.

Es importante establecer la distinción entre el currículo previsto, escrito, enseñado y aprendido.

Currículo previsto

Representa las directrices formales aprobadas que se vierten en un currículo escrito.

Incluye todo lo necesario para su implementación.

Currículo enseñado

El currículo escrito se transforma en el currículo enseñado a través del impacto de los resultados de aprendizaje, la aplicación de métodos pedagógicos eficaces y el monitoreo en el aula.

Currículo aprendido

Un currículo aprendido es aquel que permite a los estudiantes demostrar que han aprendido el contenido, las competencias, actitudes y valores como resultado de la efectiva implementación del currículo escrito.

5. Concepción del aprendizaje

La forma en que ocurre el aprendizaje tiene un efecto sobre los demás componentes del currículo. Por lo tanto, es necesario saber qué concepto de aprendizaje se contemplaba en el currículo.



Concepción del aprendizaje: proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

"La concepción de aprendizaje que comparten todos los documentos curriculares es que el estudiante puede aprender mejor 'construyendo' conocimientos." (Rohlehr, 2016)

El punto importante es que los educandos 'construyan' conocimiento, basados en conocimientos previos, experiencias e intereses, dentro de un contexto social.

Las principales características son las siguientes:

- El rol activo del educando en la 'construcción' de conocimientos.
- La participación activa del educando en su trabajo escolar.
- La generación de soluciones a través de la resolución de problemas, en lugar de memorizar información o procedimientos.
- Aplicar experiencias auténticas que refuercen experiencias pasadas.

- Método pedagógico que ayude a los estudiantes a asumir la responsabilidad de su aprendizaje.

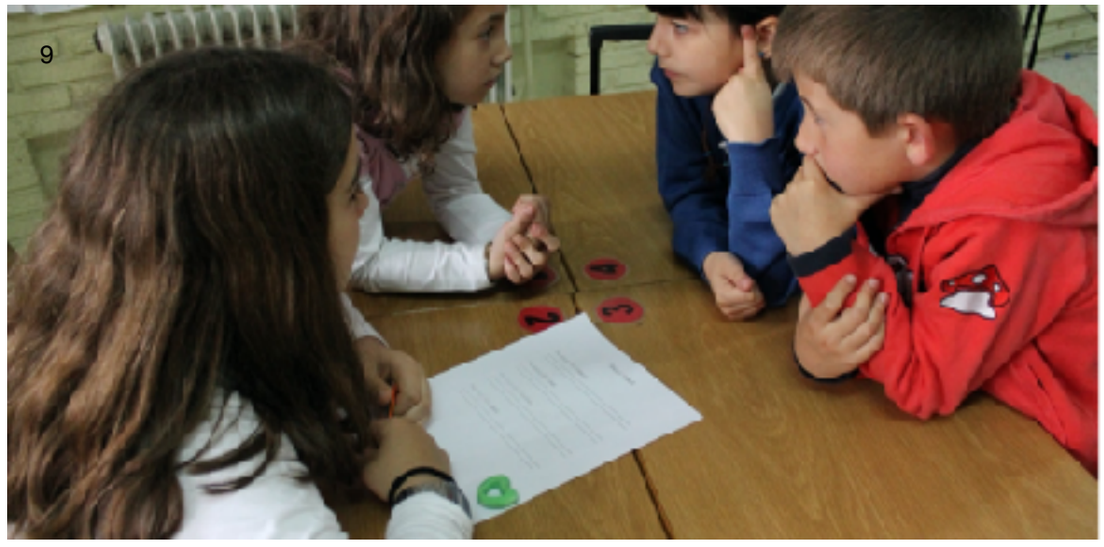


En el constructivismo la participación activa del estudiante es esencial para lograr el aprendizaje.

El constructivismo está claramente vinculado con el aprendizaje centrado en el estudiante, hecho que hace necesario reconceptualizar la enseñanza y el aprendizaje.

"Es necesario cambiar el concepto del estudiante como receptor pasivo de información a uno que lo visualice como activo participante en su aprendizaje". (Salgado, 2015)

La labor del maestro se centra en ayudar a los estudiantes a 'construir', por sí solos, la comprensión de conceptos. Por consiguiente, en el aula, los estudiantes trabajan principalmente en grupos. Los maestros privilegian el aprendizaje en grupos en lugar de la 'tradicional' transmisión unidireccional de conocimientos.



Trabajo en grupo: realizar actividades y funciones que se llevan a cabo por diferentes personas que buscan una meta en común.

5.1 Flexibilidad

La intención general del currículum es garantizar que los maestros saquen el mayor provecho de experiencias y habilidades para que los estudiantes exploten estas oportunidades para alcanzar su pleno potencial.

El propósito es elevar el nivel de logros y fortalecer el compromiso con el aprendizaje, algo que requiere flexibilidad en la selección del contenido y en la entrega.

De modo que la flexibilidad y la elección son elementos esenciales que permitirán responder a las necesidades de todos los estudiantes y garantizar la exploración del potencial personal.

La flexibilidad se describe como un aspecto del currículo diseñado para satisfacer las necesidades y concretar las expectativas de todos los estudiantes.

5.2 Preparación profesional

La preparación profesional constituye un componente crítico en un currículo reformado. El término ‘educación docente’ abarca todas las actividades orientadas a preparar a maestros y administradores para facilitar el proceso educativo en las escuelas.

Esto incluye la educación que el maestro recibe antes de enseñar en el aula, conocida como ‘formación inicial’ y la educación permanente que recibe a lo largo de toda su docencia, conocida como ‘capacitación en servicio’.

El desarrollo profesional comprende un proceso de crecimiento continuo, a través del cual las personas desarrollan y renuevan su capacidad para funcionar en forma eficiente en su profesión y en la sociedad.



El docente necesita preparación profesional continua, que potencie su desempeño laboral y mejore la calidad educativa.

La fortaleza del currículo reside en sus aspectos cuidadosamente planificados y claramente esquematizados y focalizados. De manera que “el gran desafío consiste en transformar estos currículos escritos en currículos eficientemente aprendidos y enseñados.” (Garrido, 2017)

El desafío no consiste simplemente en desarrollar una masa crítica de maestros altamente capacitados, sino, más bien, una masa crítica de maestros altamente capacitados que implementarán su capacitación eficientemente y marcarán una importante diferencia en el aprendizaje.

La incongruencia que se aprecia entre las competencias de los docentes y las competencias requeridas para implementar el currículo reformado, constituye otro desafío. Estos desafíos pendientes, se traducen en el incumplimiento de metas.

Si los maestros no han recibido la formación necesaria, ni se les puede convencer de la necesidad de adoptar el aula centrada en el estudiante, los procesos de reforma se verán debilitados por el regreso a técnicas tradicionales, donde la instrucción se acomoda a las técnicas del maestro.



Aula centrada en el estudiante. Métodos de enseñanza con un cambio de foco. El estudiante estudiante es el protagonista de su aprendizaje.

Para Rohlehr (2016), la gestión curricular media entre el currículum establecido y el enseñado, para lo cual plantea “que directivos y docentes discutan los sentidos del currículum, compartan las experiencias docentes acerca de la planificación y la enseñanza, supervisen y acompañen a los docentes y estudiantes.”

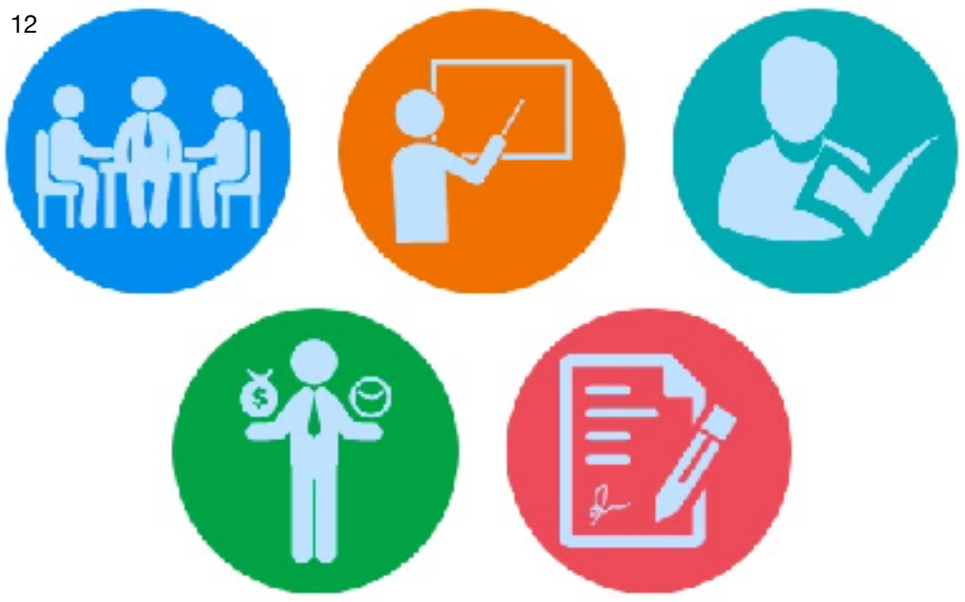
En general, se entiende la gestión pedagógica curricular como el conjunto de procedimientos que permiten llevar a cabo el currículum desde la objetivación (currículum prescrito), considerando su adaptación hasta la realidad educativa y lo que sucede en la sala de clases.

Entre las responsabilidades directivas que debe asumir este cargo se cuentan:

- Asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones.
- Gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos).
- Supervisar y acompañar el trabajo de los docentes.
- Asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula.
- Realizar seguimiento de los procesos curriculares.

Responsabilidades directivas del currículum.

12



Gestión de recursos: procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje.

Volante (2015) ha definido la gestión curricular como: “el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, su implementación en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes”.



Se entiende por “alineamiento curricular” la relación de coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido.

Desde la gestión curricular, se hace necesario medir la brecha entre el currículum establecido, el enseñado y el aprendido por los estudiantes. Los siete pasos para la gestión curricular:

1. Identificar y comunicar los contenidos considerados esenciales para todos los estudiantes.
2. Asegurar que los contenidos esenciales sean entregados en el tiempo necesario y programado para su enseñanza.
3. Secuenciar y organizar los contenidos esenciales de forma tal que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades de aprenderlos.
4. Asegurar que los profesores del nivel se focalicen en estos contenidos esenciales durante sus sesiones de clases.
5. Proveer estrategias y recursos para proteger el tiempo de enseñanza de los contenidos esenciales.
6. Proveer retroalimentación y tiempo recuperativo para asegurar el aprendizaje de los contenidos esenciales en los estudiantes que requieren de soporte adicional.
7. Distribuir la información entre los diversos agentes que están comprometidos con el

dominio de los contenidos esenciales en todos los estudiantes.



La cobertura de competencias requiere de integrar y lograr ejecutar el currículum establecido, el enseñado y el aprendido.

En este sentido, el foco de la gestión curricular está en seleccionar contenidos relevantes, asegurar su enseñanza y coherencia con lo seleccionado, monitorear que ello ocurra y retroalimentar a usuarios.

Lo diferenciador aquí es el trabajo de selección de contenidos esenciales para trabajar con estudiantes por parte de los profesores. En países como Guatemala la expectativa es lograr la cobertura completa de las competencias de aprendizaje del currículum nacional, por tanto, el desafío es priorizar sin sacrificar contenidos o trabajarlos con distintos niveles de profundidad.

“Se distinguen niveles de gestión, primero está la secuenciación curricular y la planificación de unidades de aprendizaje que requieren de la gestión; a nivel de aula, la evaluación inicial es fundamental para que este fundamente el trabajo que en ella se realiza, siendo clave la definición de indicadores de logro.” (Rohlehr, 2016)

Este planteamiento propone que se defina al inicio lo que los estudiantes aprenderán y cómo se verificará su logro.

Situándonos en el nivel del estudiante, es clave el monitoreo del currículum aprendido, vía aplicación de pruebas de nivel que retroalimentarán la implementación de las clases y la evaluación formativa que desarrollan los docentes en el aula.



Para reflexionar

- ¿Cuáles son los retos que tiene tu centro educativo con respecto a la gestión curricular?
- ¿Cómo podrías mejorar la gestión curricular de tu institución?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Piensa en tu centro educativo y responde:

- ¿Cuál es la teoría del aprendizaje y la metodología de enseñanza? ¿El currículo, la teoría y metodología siguen la misma línea para alcanzar los objetivos de la institución?
- ¿Qué cambios realizarías en la gestión curricular de tu centro?
- Plantea soluciones para las problemáticas de la gestión curricular y que actores se involucrarían.

Comprobación del capítulo IV: Fundamentos de la gestión curricular

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo IV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net



Unidad II

Acompañamiento educativo y gestión pedagógica

Capítulo V

SIGNIFICADO. ¿POR QUÉ Y QUIÉN REALIZA EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA?



¿Qué sabes acerca de qué es y quiénes realizan el acompañamiento educativo y la gestión pedagógica?

¿En qué consiste el acompañamiento educativo y la gestión pedagógica?, ¿Cómo se ejecutan el acompañamiento educativo y/o la gestión pedagógica en tu centro educativo?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Acompañamiento educativo
- Gestión pedagógica
- Quién realiza el acompañamiento y gestión pedagógica
- Funciones de un asesor pedagógico
- Qué no es acompañamiento educativo y gestión pedagógica

1. Acompañamiento educativo

El acompañamiento educativo es un proceso en el que se educa a través de la calidad de la relación. ¿Cómo se realiza?

Transmitiendo interés

Impulsando el entusiasmo y motivación por el proyecto compartido

Conviviendo y comunicándonos en un ambiente de respeto y libertad

Calidad de la relación.

> "El acompañamiento educativo cede el protagonismo a quienes viven desde dentro su proceso educativo, para que se sientan valorados, capaces y en posesión de un papel social relevante y transformador". (Mendia, 2013)

Estas relaciones pedagógicas tienen su fundamento en el modelo de liderazgo carismático de Max Weber; en el modelo de ajuste a las necesidades y al conocimiento y, esencialmente, en el modelo liberador.



Max Weber, fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología.

Carl Rogers también incide en las relaciones pedagógicas sobre todo en la reciprocidad educador-educando desde la implicación personal, con un modelo de orientación no directiva y centrada en la persona, de libertad y creatividad.


2

Carl Rogers, uno de los pioneros de la psicología humanista y el modelo centrado en la persona.

El acompañamiento pedagógico es un proceso integrador de la formación docente, fortalecimiento de espacios, dinámicas, condiciones y procesos desde las comunidades educativas, y que estas sirvan como soporte a una profesionalización para la vida.

Esto implica mucho más que participar en un programa académico o de intervención educativa.

> “El acompañamiento es un mediador del desarrollo integral; la formación nace y se desarrolla en la comunidad, no solo se busca la adición de credenciales académicas para los docentes, sino que el docente gestione para transformar su comunidad”. (García-Perez, 2015)


3

El acompañamiento es un mediador entre la escuela, familia y sociedad.

El acompañamiento pedagógico se plantea como mediación de revitalización del quehacer educativo en la comunidad; como experiencia y posibilidad para mejorar la vida escolar.

De ahí, que el acompañamiento lo comprendamos como un trayecto complejo hacia las profundidades de las propias necesidades, potencialidades y capacidades profesionales, como docente, en contextos formales de aprendizajes.

Un trayecto en el que se reviven historias y experiencias, se fortalecen y amplían sentidos, todo lo cual ha de ser gestionado desde el trato de las diferentes susceptibilidades de cada historia personal y profesional.

En este sentido, no es solo cuestión de ampliación de marcos de comprensión y actuación técnico-pedagógicas, sino más bien "un proceso de maduración y fortalecimiento de las prácticas y relaciones a partir de los nuevos desafíos con la realidad macro y micro del centro educativo." (Urbieta, 2015)

El acompañamiento pedagógico profundiza las relaciones profesionales especializadas, facilita el fortalecimiento de competencias pedagógicas y habilidades sociales para el desarrollo de situaciones de aprendizajes individuales significativas y efectivas.

El perfil del equipo docente acompañante debe ser proporcional, especialmente en madurez socioafectiva, capacidad profesional y experiencias referenciales, a las necesidades reales de cada contexto.

Todo acompañamiento educativo se debe configurar en un contexto relacional fundamentado en procesos horizontales de cooperación entre los diferentes actores de la

comunidad educativa, que favorezcan el impulso de asociaciones y redes al servicio de la calidad educativa.

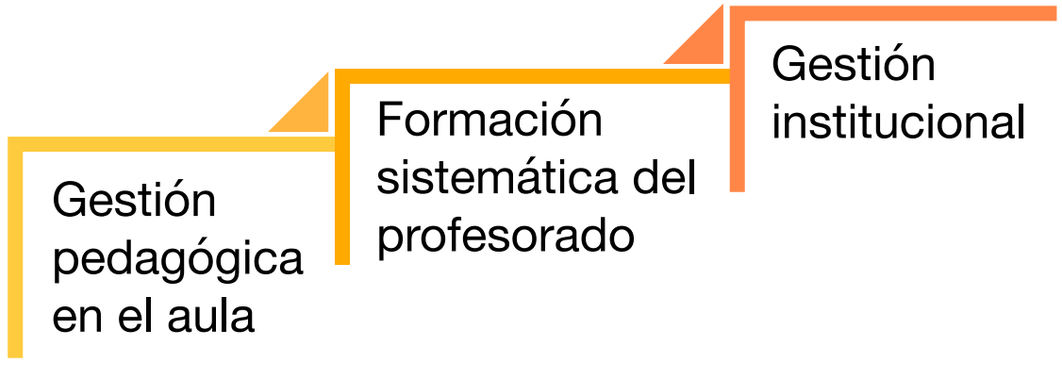


Acompañamiento educativo es una dimensión fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo de individuos, grupos y establecimientos.

El acompañamiento educativo se concibe como proceso no lineal, más bien holístico, global, interdisciplinario. Se asume desde los supuestos constructivistas y desde la teoría sociocrítica de construcción de conocimiento.

El objetivo del acompañamiento educativo es llevar a cabo procesos pertinentes orientados a la construcción de estrategias para el desarrollo curricular, tanto a nivel del aula como a nivel institucional.

La dinámica organizacional debe garantizar la integración entre los tres tipos de procesos:



Tipos de procesos del acompañamiento educativo

En este sentido, a nivel de la gestión de procesos de aprendizajes, el acompañamiento tiene un compromiso constante de incentivar la motivación por aprender, motivando a los docentes a la continua capacitación.

Lograr la comprensión sobre las características, condiciones y requerimientos básicos de la enseñanza y el aprendizaje en el mundo contemporáneo global y en los microcontextos socioeducativos de cada comunidad.

2. Gestión pedagógica

La gestión pedagógica consiste en fortalecer la calidad de la formación conceptual y metodológica, así como la articulación teórica- práctica.

“Se trabaja desde un enfoque interdisciplinario con la necesidad de compartir su experiencia, conocimiento y prácticas, conformando comunidades de aprendizajes que reflejan un aprendizaje solidario, crítico y de revisión permanente.” (Martinez, 2013)

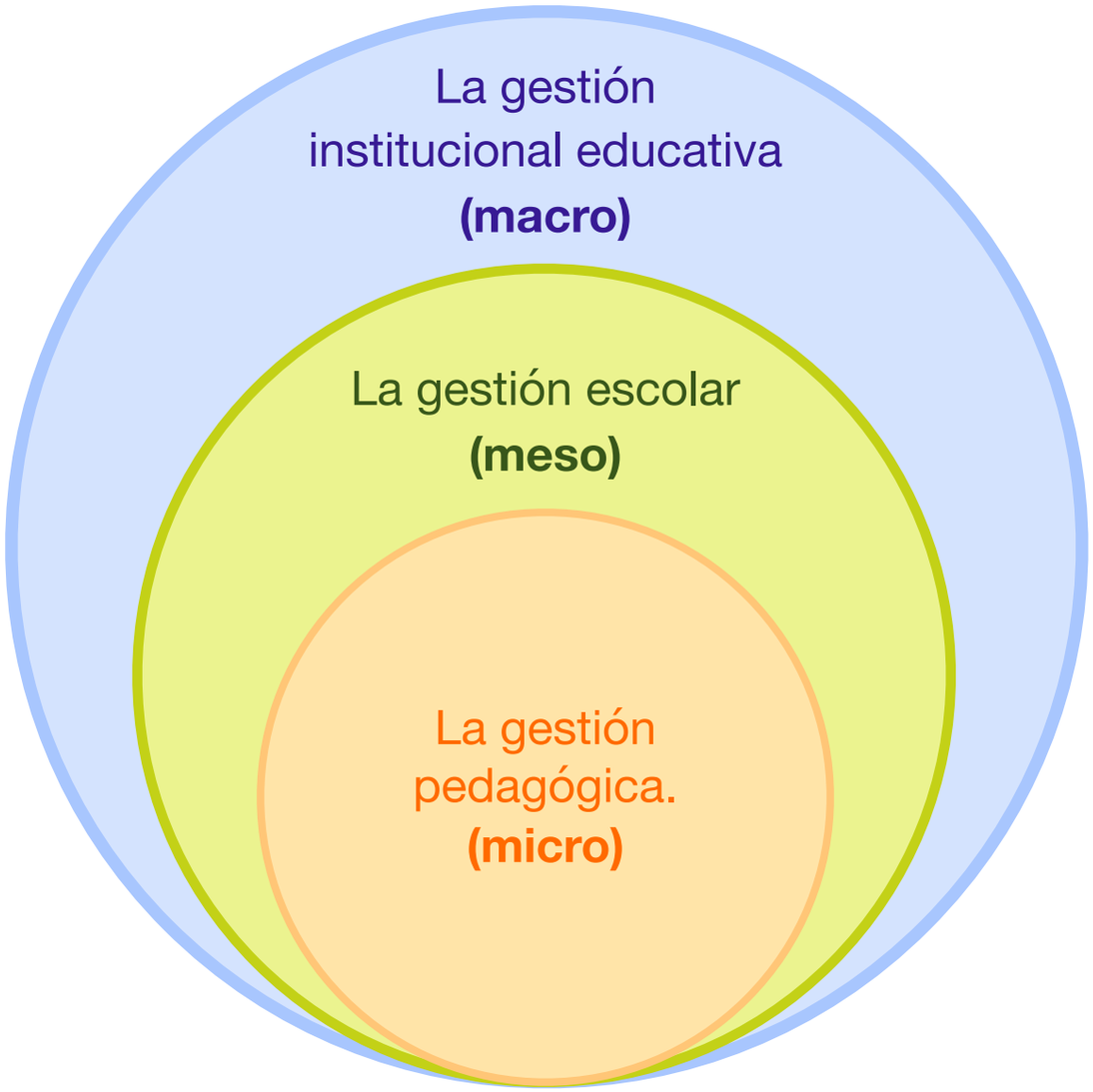
Desde el punto de vista de los procesos, la gestión es vista como un proceso de aprendizaje de la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, personas y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización, como hacia el entorno.



Gestión pedagógica: es la coordinación de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores.

La gestión concebida como proceso de aprendizaje es continua y está orientada a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Se pueden distinguir tres niveles de gestión en la educación:

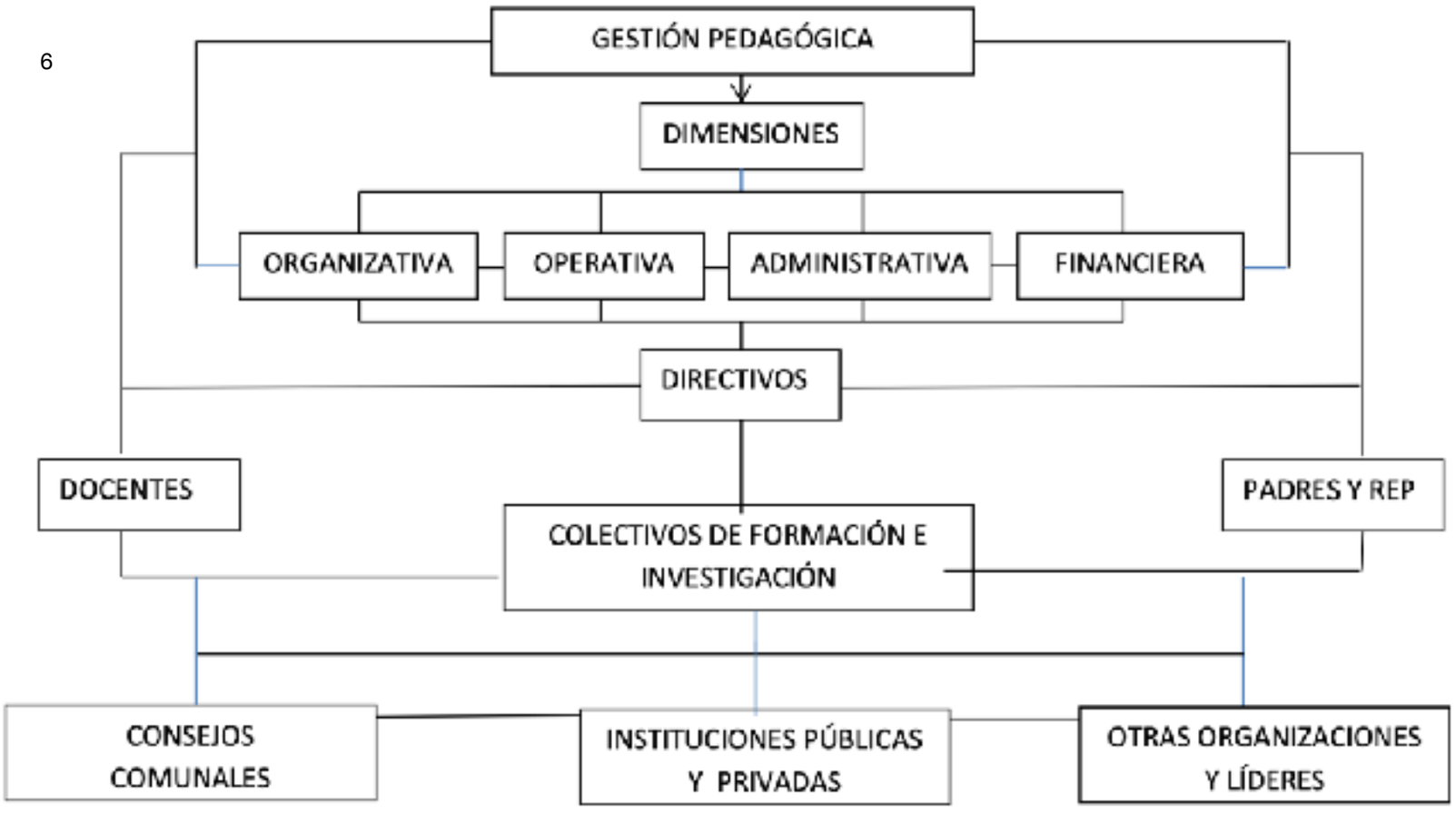


Niveles de gestión

Por último, la gestión del directivo trata de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos.

La gestión pedagógica tiene a su vez un carácter sistémico, a nivel interno, implica que todas las dimensiones de la gestión educativa están interconectadas influyéndose mutuamente.

6



Los elementos de la gestión pedagógica contiene las dimensiones escolares, actores e instituciones involucradas.

La gestión pedagógica se concibe como las acciones ocurridas y generadas entre directores, docentes y padres en el interior de la escuela para hacer de los proyectos educativos una estrategia metodológica de integración comunitaria.

“Esto es con el fin de armonizar la educación con las actividades productivas propias del entorno, en, por y para el trabajo creador productivo permitiendo satisfacer las necesidades básicas y de conocimiento de los niños.” (Martinez, 2013)

Dimensiones de la gestión pedagógica

- **Gestión curricular:** políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje; asegurando la cobertura curricular y aumentando la efectividad de la labor educativa.
- **Enseñanza y aprendizaje en el aula:** procedimientos y prácticas implementadas en clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares.
- **Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** procedimientos y estrategias para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.



El último y princial objetivo de la gestión pedagógica es el desarrollo de los estudiantes por medio de una educación integral y de calidad.

3. ¿Quién realiza el acompañamiento y gestión pedagógica?

El acompañante educativo es una persona adulta, que contribuye con sus competencias y bagaje experiencial al itinerario de crecimiento personal y social de personas y grupos, en el proceso educativo.

La persona que acompaña aporta su crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo a que construya su propio proyecto.

Es un profesional con formación especializada para llevar a una persona valiosa de donde él o ella están a donde él o ella pueden llegar.

Esta definición indica que “el papel del asesor pedagógico es apoyar a cada docente para que desarrolle todo su potencial como docente con excelencia, ayudándolo en su formación profesional.” (Wise, 2018)



Asesor pedagógico: es el encargado de maximizar el potencial de los docentes mejorando las prácticas educativas.

El asesor debe formarse continuamente en técnicas de enseñanza en todas las áreas del currículo, es decir el asesor es un estudiante que aprende constantemente y crece al compartir sus conocimientos y competencias.

4. Funciones de un asesor pedagógico

El asesor pedagógico apoya técnica y pedagógicamente a los docentes a nivel individual y/o grupal, utilizando las siguientes estrategias:

- Modelar técnicas de aprendizaje activo a los docentes.
- Planear y dar lecciones de acuerdo con los temas y enfoque del CNB.
- Apoyar la implementación del Modelo de Educación Bilingüe Intercultural.
- Observar lecciones en el aula y dar retroalimentación.
- Enseñar a utilizar nuevas maneras de evaluación formativa del aprendizaje de los estudiantes.
- Ayudar a analizar las tareas de los estudiantes.
- Asesorar en la elaboración y ejecución de planes de mejora pedagógica del aula y del centro educativo.
- Ayudar a desarrollar procesos de formación apropiados al contexto.



El modelaje es una técnica que implica la imitación de la conducta ejecutada por un modelo.

- Asesorar en la identificación de las necesidades de los estudiantes con dificultades en el aprendizaje.
- Apoyar la implementación de los círculos de lectura.
- Ayudar a conformar las comunidades de aprendizaje.

- Intercambiar ideas con los docentes sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Apoyar de muchas formas según las necesidades de cada aula, docente y cada escuela.

4. Qué no es acompañamiento educativo y gestión pedagógica

El trabajo de un asesor pedagógico es apoyar al docente, no evaluarlo. El asesor no es un inspector que juzgue y penalice la calidad del trabajo, sino un profesional que tiene como misión apoyar a cada docente.

El asesor pedagógico no monitorea, no evalúa, no recaba datos ni da seguimiento a procesos administrativos. “Su principal papel es brindar apoyo para que mejoren las prácticas docentes, buscan la formación continua de cada docente, actualizando los conocimientos y prácticas de enseñanza.” (Wise, 2018)



La asesoría busca brindar apoyo a los docentes, no implica una evaluación que juzgue o penalice.

Varias investigaciones confirman que una buena asesoría pedagógica puede contribuir a que el docente:

- Utilice más técnicas de aprendizaje activo con sus estudiantes.
- Reflexione sobre su propia enseñanza e innove las técnicas de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes.

- Cambie de actitud frente a los retos de calidad que se presentan en el sistema educativo.
- Se mueva de la zona de "confort" hacia un actitud de crecimiento continuo.

La asesoría pedagógica es necesaria para todos los docentes, tanto para el docente experto que tiene varios años de servicio como para el novato sin experiencia.



Todos pueden aprender nuevas técnicas de enseñanza que son acordes con el CNB y/o refinar las técnicas y prácticas pedagógicas que ya utilicen.

Para reflexionar

- ¿Qué retos se presentan en tu centro educativo para un asesor pedagógico?
- ¿En qué aspectos mejoraría tu centro educativo al contar con un asesor pedagógico?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde:

- ¿Qué acciones realiza tu centro para ser un mediador en el desarrollo integral de los alumnos para lograrlo?
- ¿Cómo busca el centro educativo la profesionalización de sus docentes?
- Plantea un plan de mejora para fomentar el desarrollo integral de los alumnos, los docentes y la comunidad circundante al centro educativo.

Comprobación del capítulo V: Fundamentos de la gestión curricular

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo V



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo VI

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO



¿Qué sabes acerca del acompañamiento educativo?

¿Cuáles consideras que son los pasos para hacer un acompañamiento educativo?, ¿Tu centro educativo ha recibido un acompañamiento educativo?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Concepción del acompañamiento educativo
- Funciones y procesos del acompañamiento educativo
- Acompañamiento educativo en los contextos actuales
- Nuevos horizontes pedagógicos
- Prácticas de acompañamiento educativo

1. Concepción del acompañamiento educativo

El acompañamiento educativo juega un papel fundamental en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad educativa, especialmente en el desarrollo de competencias y conocimientos que posibiliten a los equipos docentes. enriquecer su aprendizaje.



Acompañamiento educativo: su objetivo consiste en mejorar la práctica docente con la participación de otros actores.

El acompañamiento también favorece el desarrollo de habilidades sociales y la construcción de itinerarios pedagógicos que cualifiquen la participación y los resultados educativos del estudiantado.

Le Boterf (1993), citado por Mané, Lessard (2014) considera el acompañamiento como una función pedagógica y define esta actividad a partir de tres objetivos:

- Ayudar al sujeto acompañado a verbalizar sus acciones y a descubrir los problemas que encuentra en la práctica.
- Orientar al sujeto acompañado hacia los recursos y los conocimientos que le son útiles en la resolución de sus dificultades.
- Ayudar al sujeto a autoevaluarse analizando su acción y progresión.



Orientar hacia recursos y conocimientos es necesario para que el docente sea capaz de resolver los problemas cotidianos en el aula.

El acompañamiento pedagógico no busca solucionar los problemas de los docentes, sino orientarlos hacia la resolución de esos problemas y los retos de la práctica docente, para que de manera autónoma los docentes puedan proponer, innovar y mejorar continuamente.

El Consejo Nacional de Educación (2016) define al acompañamiento educativo como “una asesoría brindada al docente a través de diferentes lineamientos educativos”.

Esa asesoría es planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por los docentes, mediante el cual llevan procesos que buscan mejorar las prácticas pedagógicas del docente.

A través del acompañamiento educativo se busca el desarrollo de capacidades y actitudes, cultivando:

- Relaciones de confianza
- Empatía
- Horizontalidad
- Intercambio de ideas
- Compartir experiencias y saberes



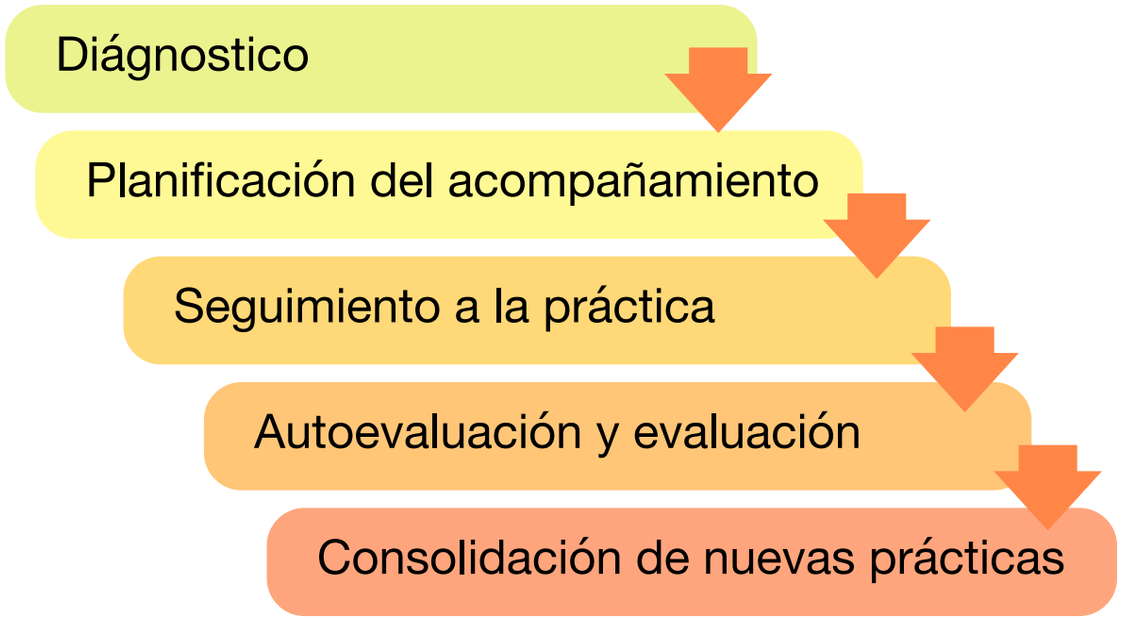
Empatía: Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Y todo ello para mejorar el desempeño profesional de los educadores para que el docente sea generador de cambios en la enseñanza-aprendizaje.

Estos cambios deben ser reflejados en los educandos a través de un mejor rendimiento en el proceso del aprendizaje.

2. Funciones y procesos del acompañamiento educativo

García-Peréz (2015) establece unas funciones y procesos del acompañamiento a la práctica docente que buscan darle una perspectiva holística a la experiencia. Estos procesos son:



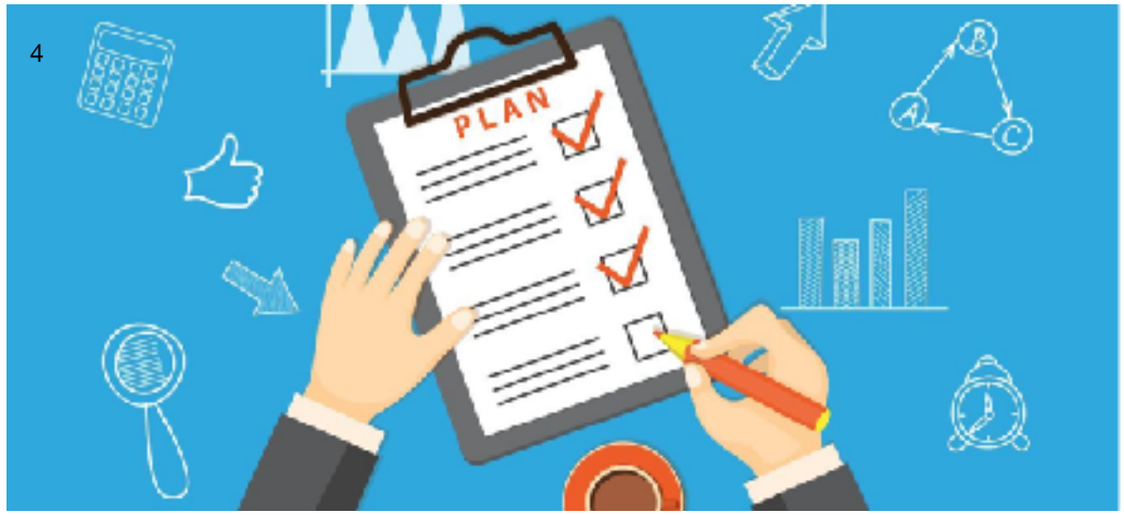
Procesos del acompañamiento educativo.

El diagnóstico. Se busca analizar y estudiar la situación de los acompañados, colocando esencialmente la atención en sus necesidades y en los factores que afectan su práctica docente.

La función diagnóstica es una exploración del hacer del docente para responder con eficacia y precisión a los problemas identificados. Los procesos importantes de esta etapa son la información, el análisis y la reflexión de los hallazgos en la práctica docente.

- **Planificación del acompañamiento**. Se disponen con anticipación diversas acciones y procesos a ejecutar, los dispositivos necesarios para desarrollarlas y los resultados que se esperan.

La planificación permite determinar el tiempo para ejecutar las acciones, la asignación de responsabilidades a las personas que asumen la ejecución de consensos, las tareas y los acuerdos. La planificación debe ser sistemática, participativa y flexible.



Planificar: elaborar o establecer el plan conforme al que se ha de desarrollar algo, especialmente una actividad.

- **Seguimiento.** Apoyo al docente mediante un proceso sistemático, utilizando herramientas y recursos que posibiliten la reflexión de la práctica docente y la reconstrucción de la misma.

Se establecen relaciones de confianza, respeto, y reconocimiento de sí mismo para que el proceso sea natural y espontaneo en todos los participantes e introduzcan los cambios a su práctica educativa, sin sesgos de imposición y que fortalezcan sus competencias profesionales.



Seguimiento a la práctica: busca la reflexión sobre las actividades docentes.

En esta etapa es de vital importancia la comunicación horizontal, la revisión crítica propositiva, la investigación, la sistematización de la experiencia y la construcción de nuevas prácticas.

- **Autoevaluación y evaluación**. Reflexión y valoración crítica de su quehacer educativo.

Las escuelas con una actitud positiva hacia la evaluación para lograr calidad son llamadas escuelas inteligentes. “Las escuelas inteligentes construyen evidencia sobre su práctica y se basan en ella para mejorar.” (Flores, 2019)

La autoevaluación hace posible la indagación sobre el propio quehacer educativo. “Permite al acompañado conocer sus fortalezas, las debilidades académicas y relacionales, al igual que la transformación experimentada.” (García-Perez, 2015)

6



La autoevaluación y evaluación son procesos necesarios para la mejora continua.

La evaluación permite obtener información sobre el sentido y el desarrollo del acompañamiento.

La evaluación se realiza de distintas maneras: entre pares o en grupo. El contraste entre los sujetos del acompañamiento fortalece la apertura a la crítica y a la retroalimentación.

"La autoevaluación y la evaluación se asumen como procesos permanentes orientados al fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los acompañados directamente, y de forma indirecta, de los estudiantes." (Wise, 2018)

- **Construcción de nuevas prácticas**. Después de todo un proceso de indagación y reflexión de la práctica docente, se muestra una apropiación procesual de sus fortalezas profesionales y de sus oportunidades de mejora.

Esto propicia confianza, convirtiendo conflictos en ejes de reflexión, y transformación de su práctica docente, permitiendo una acción en el aula más asertiva.

- Los docentes asumen progresivamente la responsabilidad de mejorar la propia práctica.
- Asimismo, toman conciencia de que con sus decisiones y participación activa, los cambios serán más duraderos.

- Son conscientes también, de que el desempeño de sus funciones como educadores, requiere fundamentación y análisis reflexivo.
- Aprenden a manejarse con autonomía y a buscar por sí mismos medios y estrategias para fortalecer la calidad de su formación conceptual y metodológica, así como la articulación teoría-práctica.



Las nuevas prácticas docentes implican la aplicación de las fortalezas y mejorar los retos encontrados en el proceso.

El acompañamiento hace posible el cambio en la cultura del aula, “trabajando en un enfoque interdisciplinario con la necesidad de compartir su experiencia, conocimiento y prácticas, conformando comunidades de aprendizajes que reflejan un aprendizaje solidario, crítico y revisión permanente.” (Cantillo, 2018)

Como se puede apreciar en todo lo planteado anteriormente, el acompañamiento educativo toca dimensiones y ámbitos que procesos como la supervisión y la evaluación no pueden acceder.



El desarrollo profesional de los equipos docentes se da a través de la capacitación continúa, el monitoreo y la retroalimentación para la mejora de las prácticas.

El acompañamiento no sustituye ni elimina los procesos de supervisión, seguimiento y evaluación, más bien los complementa, colocando el énfasis en el desarrollo profesional sostenible de los equipos docentes.

3. Acompañamiento educativo en los contextos actuales

Afrontar efectivamente las complejidades y dificultades de los contextos escolares actuales precisa una integración social de la comunidad educativa.

“Una integración que permita construir sentidos comunes, aunar esfuerzos, optimizar recursos y fortalecer competencias, de modo que pueda situarse en congruencia con las demandas de la realidad sociocultural actual y futura.” (Martinez, 2013)

Necesitamos comunidades educativas con competencias pedagógicas y de gestión suficientes para hacer de la institución un espacio de crecimiento integral.



Contextos escolares: todo aquel entorno que rodea a la escuela, factores involucrados, localización de la comunidad, cultura y normas.

Comunidades en las que se recree la vida, con interacciones sociales acogedoras, potenciadoras de vínculos de cooperación, de aprendizaje significativo y, sobre todo, con indicadores visibles de aprendizajes de calidad.

Para Wise (2018) “el acompañamiento es un proceso integrado y cohesionado, no pueden forjarse comunidades de aprendizaje, comunidades de conocimiento, comunidades de práctica dentro de los centros educativos, solo con programas de formación a los docentes.”

Son necesarios procesos de acompañamiento que aporten y favorezcan el desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades y culturas de autogestión de la calidad que exige la sociedad globalizada y del conocimiento.

El acompañamiento educativo no se debe reducir a cuestiones organizacionales de la rutina escolar. Por tanto, para evitar esto, las comunidades educativas deben participar y ser entes de transformación.

4. Nuevos horizontes pedagógicos

Las comunidades educativas necesitan una acción pedagógica, por lo que se precisa disponer de horizontes, perspectivas definidas y orientar la tarea constante de calificar el desempeño.

“El acompañamiento debe configurar espacios que ayuden a la construcción de horizontes de mejora, de gestión del cambio y de las innovaciones educativas propias y posibles en su contexto real.” (Cantillo, 2018)

En este sentido, el primer reto de cada comunidad es trabajar en la construcción de su horizonte pedagógico.

Trabajar en este horizonte es más bien construir una perspectiva de acción pedagógica individual y colectiva que vitalice la escuela como entorno de aprendizaje y de relaciones acogedoras, colaborativas y solidarias.

Este horizonte debe basarse en estrategias y procesos pensados, construidos y desarrollados a partir de las necesidades priorizadas por los diferentes actores.



El crear horizontes de mejora implica la participación y diálogo de la comunidad educativa, para proponer programas efectivos.

Este horizonte se ha de sustentar en principios y valores pedagógicos en los que todos aprendemos, y aprendemos intencionalmente con otros. “Principios en donde los estudiantes sean el centro y la razón de los esfuerzos educativos, actores e instancias que intervienen en el proceso educativo.” (Cantillo, 2018)

Este horizonte ha de ser una mediación que nos permita poner lo disponible, incluso las carencias, al servicio de un proyecto que poco a poco haga posible una acción educativa animada y articulada intencionadamente con la realidad.

5. Prácticas de acompañamiento educativo

El fin del acompañamiento educativo es la transformación de prácticas docentes que aseguren un mejor clima de aula y mejoran la gestión educativa y la calidad de la educación.

En Hispanoamérica hay diversos programas de acompañamiento que han sido eficaces en la práctica educativa.

El Programa Todos a Aprender de **Colombia** incluye el acompañamiento a través de sesiones de trabajo situado y en aula para transformar las prácticas en aula de 85 000 maestros. (FLACSO, 2019)



Reunión de docentes del programa Todos a aprender, en Colombia.

El acompañamiento educativo aumentó el acceso y uso de materiales educativos por parte de docentes y estudiantes, también aumentó el tiempo que dedican los docentes a la planeación de clase y en la generación de comunidades de aprendizaje.

En Uruguay se desarrolló un conjunto de estrategias pedagógicas innovadoras con el propósito de disminuir la deserción escolar a

partir de desarrollar vínculos más activos entre las instituciones educativas y los entornos más inmediatos de los alumnos. (FLACSO, 2019)

Ecuador utilizó el acompañamiento educativo para generar vínculos de empatía, más allá de la relación de autoridad, entre el docente y los alumnos, generando con ello un mejoramiento del ambiente del aula, y a su vez de la calidad en la educación. (FLACSO, 2019)


12

Para reflexionar

- ¿Qué beneficios trae el acompañamiento educativo a los centros escolares?
- ¿Qué cambios realizaría el acompañamiento educativo a los sistemas educativos de Hispanoamérica y en concreto al tuyo?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

A continuación se presenta un caso, responde las preguntas en base al contenido del capítulo.

Caso No.1:

El centro educativo donde usted labora como director abrió una nueva sede en otra región del país. La nueva sede cuenta con un personal docente sin experiencia y usted está encargado de brindar educación de calidad a los estudiantes.

- ¿Qué retos prevés en este centro educativo?
- ¿Cuáles serían los pasos de ese acompañamiento educativo?
- ¿Cuál sería el nuevo horizonte que propondrías para la institución?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde las preguntas en base a este, realiza una propuesta de un acompañamiento educativo para tu centro educativo.

Comprobación del capítulo VI: Principios fundamentales del acompañamiento educativo

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo VII

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA



¿Qué sabes acerca de la gestión pedagógica?

¿Cómo se realiza la gestión pedagógica en un centro educativo?, ¿Quién está encargado de la supervisión de la gestión pedagógica en tu centro?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización de la gestión pedagógica
- Métodos pedagógicos
- Procesos de la gestión pedagógica
- Flexibilidad curricular

1. Conceptualización de la gestión pedagógica

La gestión pedagógica comprende la función del centro escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar la práctica educativa vigente.

En el plano pedagógico de la práctica educativa supone “la existencia de un conjunto de condiciones que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas educativas formales y no formales.” (Guillen, 2015)

Estas esferas involucran tanto a autoridades, funcionarios y sujetos interactuantes, como a procesos de interacción y de intercambio de bienes y de valores, sean de orden pedagógico o ajenos a la institución educativa.



Prácticas pedagógicas: Implican que el maestro analiza sus prácticas, resuelve problemas e inventa estrategias, en un proceso metacognitivo.

La gestión pedagógica tiene como objetivo mejorar la práctica educativa existente, buscando el desarrollo integral del estudiante desde los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, hacer, ser y convivir.

La gestión pedagógica debe ser un proceso que facilite la orientación y coordinación de las acciones de los docentes para administrar el proceso educativo.

La finalidad es la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los estudiantes, y al objetivo de la educación, según las demandas de la sociedad.

La familia y la comunidad se valoran e incorporan con la escuela, como agentes activos en la educación, lo que “se refleja en la política educacional trazada y en su estrategia de enfoque integral para la labor educativa y formación cívica.” (López, 2017)



Familia y escuela participan activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, necesitan estar en un diálogo constante.

La gestión educativa y pedagógica considera a los actores sociales del proceso educativo y busca identificar:



Vinculación de los propósitos.

La relación competencia-contenido en el trabajo metodológico es determinante para seleccionar los métodos para llevarlo a cabo, en los que deberán tenerse en cuenta los intereses y el grado de integración de los participantes.

"El método posibilita el enfoque afectivo del proceso en tanto en él se observa el papel de liderazgo, los factores humanos que intervienen en la toma de decisiones, el proceso de comunicación y la dirección global." (Mendoza, 2016)



Relación competencia-contenido: diseño de actividades integradas que permitan el desarrollo de varias competencias.

2. Métodos pedagógicos

En los métodos pedagógicos pueden encontrarse fundamentos filosóficos, psicológicos y pedagógicos, pero también pueden realizarse generalizaciones donde se hace abstracción de las diferencias entre unos y otros para agruparlos.

En este último sentido es posible elaborar una caracterización de dichos modelos, identificando tres grandes grupos. Dentro de cada de grupo se ubican distintas variantes de modelos educativos y pedagógicos conocidos.

2.1 Modelo de educación con énfasis en los contenidos



Se caracteriza por el énfasis en la transmisión de información, el protagonista es el profesor. El alumno se concibe como receptáculo y depositario del conocimiento.

"Es una educación vertical y autoritaria o paternalista que predomina en el sistema educativo formal." (Ortiz, 2013)

Sustenta su influencia educativa en el modelo de comunicación monológico o transmisor, basado en la existencia clásica de un emisor y un receptor. La información transita esencialmente del profesor (emisor) al alumno (receptor), en una vía unidireccional.

La participación del alumno en este modelo se limita generalmente a la reproducción de las palabras del maestro o del texto.



"Los ejes centrales de esta concepción son el texto y el profesor. Se enfatiza el contenido, en el texto y en la transmisión de conocimientos y valores a través de la palabra del maestro." (Ortiz, 2013)

Al profesor

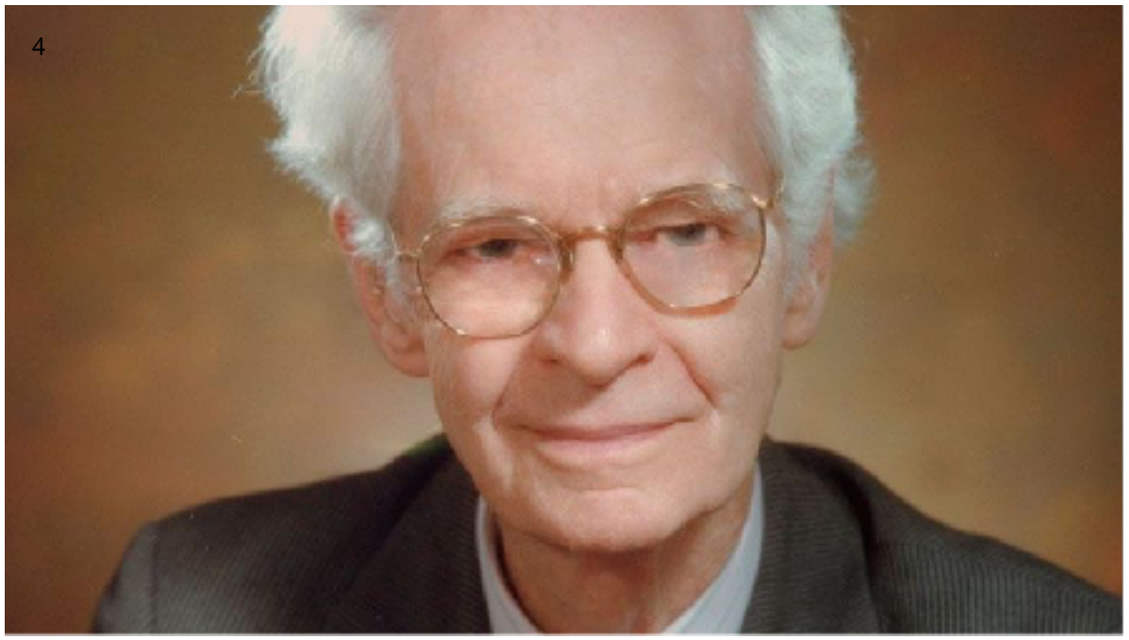
se le exige una gran preparación académica, con un gran dominio de su materia; en eso estriba fundamentalmente su autoridad ante los alumnos y la sociedad. También se le exigen determinadas cualidades personales que le permitan hacer uso de su autoridad y mantener el orden y la disciplina deseados.

Al alumno

le corresponde obedecer, escuchar y ser depositario del conocimiento. Su actividad se limita en cierta medida a la memorización sin una debida reflexión crítica.

2.2 Modelo de educación centrado en los efectos (B.F. Skinner)

Este modelo supera al anterior, otorgándole gran importancia a la motivación y plantea como objetivo “el cambio de actitudes”. Algunos lo consideran activo en cuanto propone la realización de acciones.



B.F Skinner, pionero en el análisis experimental de la conducta humana.



> “Teniendo como fundamento psicológico la teoría conductista, en este modelo se asigna a los hábitos un lugar central en la educación considerándolo como una conducta automática, no reflexiva, posible de ser condicionada y entrenada.” (Ortiz, 2013)

Educar es generar hábitos a partir del mecanismo psicológico estímulo - recompensa. Se da una apariencia de participación a los educandos, en tanto hay una búsqueda de respuesta por parte del educador, pero siempre a partir de efectos preconcebidos.



A este tipo de educación corresponde el modelo de comunicación “persuasiva” o “dirigista”, en donde el emisor – profesor continúa desempeñando un lugar principal y el receptor – alumno continúa subordinado.

Se añade un elemento nuevo, la retroalimentación, que actúa como respuesta de retorno, útil para verificar si la información fue recibida tal y como fue programada y ajustarla a tal fin.

El profesor programa los contenidos, los objetivos de la enseñanza, concibe la retroalimentación en forma de estímulo y sanción, dándole cierta participación al alumno, en forma de tareas o ejercicios generalmente repetitivos, buscando la consolidación de hábitos y habilidades.

El proceso de programar el contenido se apoya en el uso de medios técnicos que son los de mayor influencia.

En este caso, el rol del profesor se expresa en la acción de programar de determinado modo la información, el conocimiento, de manera que el alumno ejecute las acciones que provoquen

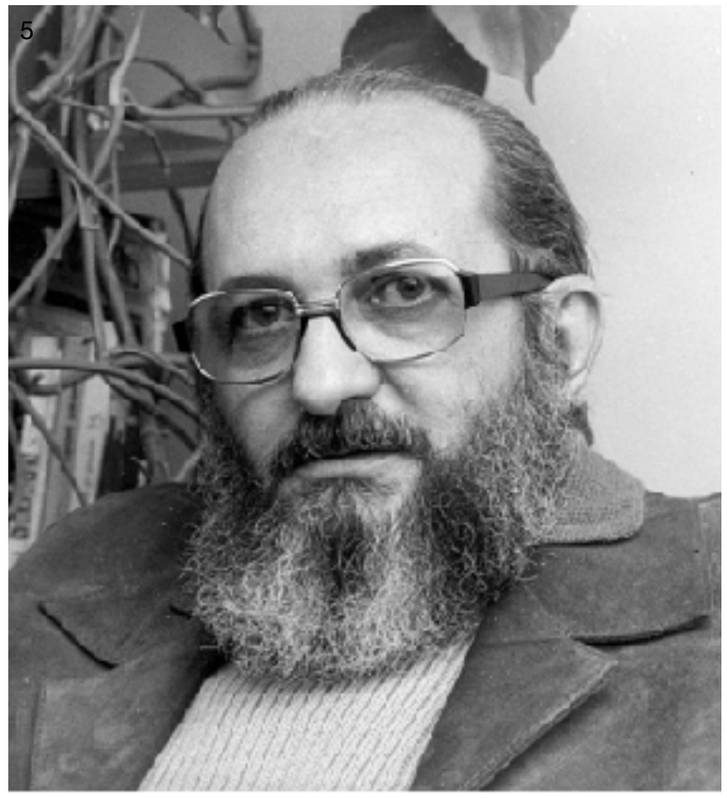
cambios a partir del desarrollo de hábitos y habilidades.

Para Ortiz (2013), “si bien es cierto que el rol del alumno es más activo y participativo que en el modelo anterior, algunos lo consideran “pseudoactivo”, ya que los objetivos y contenidos de la enseñanza están previamente definidos y el educando sólo participa ejecutándolos.”

2.3 Modelo de educación que enfatiza el proceso (Paulo Freire)

Es un modelo de educación gestado en América Latina. Uno de los autores más representativos es Paulo Freire, de Brasil. Concibe la educación como praxis, reflexión y acción del ser humano sobre el mundo para transformarlo.

Estas concepciones adoptan diferentes variantes que enfatizan el proceso transformador de las personas, su desarrollo personal y social en un contexto grupal, en interacción dialéctica con la realidad.


5

Paulo Freire es el principal representante de la pedagogía de la liberación, movimiento educativo.

En este modelo, la persona es la protagonista del proceso educativo; es quien va descubriendo, elaborando, reinventando y haciendo suyo el conocimiento.

El método parte de las experiencias, vivencias e intereses de los educandos. Sobre esta premisa, el maestro promueve la participación activa del estudiante en la ubicación y selección de los contenidos de aprendizaje, mediante el método de “investigación temática”.

El modelo de comunicación para este tipo de educación es democrático, centrado en el diálogo entre docente y discentes, donde ambos son interlocutores, emisores y receptores de mensajes indistintamente.



Modelo de comunicación democrática, basada en el diálogo.

En este modelo la comunicación y el diálogo. no son meras estrategias del aprendizaje, sino que constituyen su esencia, centrando su atención en el proceso y no solo en los resultados, basado en la interacción entre los sujetos y el medio social como un ecosistema.

Frente a la enseñanza tradicional, definida por relaciones verticales, en este modelo se establecen relaciones horizontales, de respeto mutuo, sin que el profesor renuncie a su papel orientador y guía de sus alumnos.

3. Procesos de la gestión pedagógica

La gestión pedagógica es el proceso global para dinamizar el funcionamiento institucional. “Se ejercita mediante la influencia personal sobre los recursos, medios, técnicas, personal docente y no docente tendiente al logro de objetivos y metas.” (Pacheco, 2014)

La gestión proyecta la misión institucional donde se destaca al director como la autoridad máxima del establecimiento y responsable de la conducta de la totalidad de las actividades de la institución.

Funciones del director en la gestión pedagógica

- Gobierno
- Orientación y asesoramiento
- Coordinación y supervisión
- Evaluación pedagógica
- Función administrativa de representación escolar
- Relaciones con la comunidad



Coordinación: consiste en integrar todas las actividades y agentes que participan en la educación, facilitando el trabajo y mejorando los resultados.

Según Pacheco (2014), “la gestión pedagógica se concibe como el desarrollo de procesos responsables del director escolar en la cual debe planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, desarrollar una comunicación efectiva e influir en la capacitación del personal docente”.

En efecto el proceso de gestión implica el funcionamiento y desarrollo de un sistema como es la escuela. Para ello, la gestión debe basarse en:

a. La normativa legal

b. La normativa general y la técnica, aportadas por la tecnología, la didáctica y otras ciencias de la educación

c. El currículum restringido y el amplio

d. Las políticas y los planes educativos



"El PEI y Marco Curricular constituyen una guía para que toda la comunidad escolar vaya en la misma dirección y trabaje por objetivos comunes, favoreciendo así que los esfuerzos de cada uno se potencien en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes." (Guillen, 2015)

Una planificación bien organizada orienta el trabajo docente en el aula y permite que la clase responda a los objetivos propuestos.

Una buena acción docente en el aula promueve el aprendizaje de todos los estudiantes, considerando sus particularidades y generando aprendizajes profundos, a partir del desarrollo de habilidades superiores del pensamiento.



Una buena acción docente promueve aprendizajes significativos.

La evaluación del diseño curricular y del logro de aprendizajes debe orientar la toma de decisiones del docente y de la institución, y en ella se deben realizar los ajustes necesarios para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

En consecuencia este tipo de gestión es el proceso mediante el cual los directivos determinan las labores pedagógicas a seguir (planificación) según los objetivos, necesidades, cambios deseados, las estrategias y resultados en términos de buscar excelencia pedagógica.

Intervenir pedagógicamente en el tema de la productividad requiere que los alumnos vinculen los saberes de diferentes disciplinas y logren entender e interpretar hechos o fenómenos, actuando frente a ellos de manera asertiva.

La intervención pedagógica se lleva a cabo para complementar la formación de personas interesadas en servir a la comunidad. En este caso los directivos contribuyen con los docentes a la orientación de capacidades y potencialidades de las y los niños hacia el mejoramiento sostenido de la comunidad.

4. Flexibilidad curricular

López (2017) define la flexibilidad curricular como “la adecuación de los estudios a los intereses y disposiciones de los alumnos, la búsqueda de una formación integral y la apertura a los progresos del conocimiento”.

En un currículo flexible, el aprendiz tiene la posibilidad de seleccionar la forma, el lugar (espacio) y el momento (tiempo) de su aprendizaje de acuerdo con sus intereses, necesidades y posibilidades.

Los cuatro principales rasgos de la flexibilidad son:

- La flexibilidad puede facilitar la inclusión de más estudiantes.
- Abre posibilidades y oportunidades de prácticas y procesos de organización y participación socializados.
- Favorece el desarrollo de sujetos activos y participantes, capaces de interactuar y comprender los procesos en los que están involucrados.
- Puede ser un principio generativo de procesos integrados, de redimensionamiento de identidades individuales o colectivas, de redefinición de controles y de búsqueda progresiva de la autonomía.



Currículo flexible: aprender, cómo, dónde y cuándo el aprendiz decida.

Para reflexionar

- ¿Cómo es la gestión pedagógica en tu centro educativo?
- ¿Qué retos presenta la gestión pedagógica?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde las siguientes preguntas sobre la gestión pedagógica de tu institución:

- ¿Por qué es importante que el PEI y el Marco Curricular estén en coherencia?, ¿cómo impacta esto en los aprendizajes de los estudiantes?
- En términos generales, ¿qué prácticas pedagógicas favorecen el aprendizaje de los estudiantes?, ¿por qué es importante que estén alineadas con el diseño curricular?
- ¿Existen prácticas de acompañamiento docente? ¿Existe un plan de formación profesional permanente que sea coherente con este acompañamiento?

Comprobación del capítulo VII: Principios fundamentales de la gestión pedagógica

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Unidad III

Los directivos ¿Dirigen, conducen o coordinan?

Capítulo VIII

DEFINICIÓN Y REDEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS



¿Qué sabes acerca de las funciones de los directivos?

¿Qué es la dirección escolar?, ¿Cuáles consideras que son las funciones que realizan los directivos de tu centro educativo?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Definición de la dirección escolar
- Roles del directivo
- Funciones directivas

1. Definición de la dirección escolar

La dirección escolar consiste en una serie de competencias esenciales, necesarias para dirigir una institución educativa y resolver los problemas propios de la gestión directiva.

Consiste fundamentalmente en liderar y acompañar el proceso de formación integral tanto de los estudiantes como de los diferentes actores implicados, mediante un trabajo colaborativo, de acuerdo a un proyecto ético de vida y con actitud emprendedora para la construcción de la sociedad del conocimiento.



Decálogo del perfil de un buen director.

2. Roles del directivo

2.1 Liderazgo pedagógico y ético

El directivo se enfrenta cada día a diversos dilemas, obligaciones morales y demandas éticas de la sociedad, profesión, docentes, estudiantes, consejo escolar, alumnos y comunidad educativa, por lo que deberá reflejar en todo momento los valores morales en su actuación y toma de decisiones.

“El liderazgo ético es un proceso que se desarrolla y fortalece a partir de los valores humanos; se practica diariamente y se manifiesta a través del ejemplo cotidiano”. (Soler, 2015)

La autoridad democrática del líder tendrá un efecto duradero y positivo, mucho mayor que la coerción.



Liderazgo pedagógico: es un equilibrio inteligente entre la gestión a corto plazo de las funciones administrativas y una visión a largo plazo de las funciones docentes.

2.2 Desarrollo del currículo

Según Soler (2015) “el diseño, desarrollo y evaluación del currículo, contempla todo lo que el director y su equipo deben saber, hacer y valorar para lograr que los actores involucrados en las actividades académicas y curriculares participen de las mismas”.



Los aprendizajes de los estudiantes son la mejor evidencia de una buena gestión.

Esto permitirá que se lleve a cabo procesos de reflexión para cambiar y mejorar las prácticas pedagógicas, si fuese necesario. Los aprendizajes de los estudiantes son la mejor evidencia de una buena gestión.

2.3 Interacción con el medio

Consiste en el establecimiento de una red de comunicaciones, relaciones e interacciones entre la institución educativa y los demás organismos, organizaciones e instituciones del entorno social, a fin de integrarlos en la realización de las transformaciones educacionales.



Escuelas culturales de paz. Una experiencia comunitaria en Cali, Colombia.

- **Considera la creación de un adecuado clima de convivencia:** el director y su equipo deben lograr una adecuada convivencia entre profesores, alumnos y comunidad; propiciar la prevención y resolución de conflictos, involucrando a padres, alumnos y optimizar la relación entre la escuela y la comunidad.

- **La planificación y evaluación institucionales:** el desarrollo de procesos académicos y administrativos de planificación estratégica, organización, desarrollo, evaluación y mejora institucional, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la institución educativa.

Consiste en la aplicación de conocimientos y técnicas de administración y control de los recursos humanos, materiales y financieros al servicio de los objetivos pedagógicos.

2.4 Establecimiento de la normatividad

Collado (2013), propone “el dominio y aplicación de las regulaciones jurídicas de carácter internacional, regional y nacional que deben materializarse en la institución educativa, en conjunto con los factores sociales, de la normativa interna que debe regir el funcionamiento consecuente del centro”.



2.5 Gestión de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Gestión de recursos: conjunto de procesos para obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación como apoyo en los procesos de información y comunicación con la comunidad educativa supone “la participación de la

institución en el sistema escolar: redes, interacción profesional y política.” (Jabif, 2017)

2.6 El trabajo científico-pedagógico

- **El trabajo técnico-metodológico:** consiste en la jerarquización de los problemas educativos a los que debe responder la comunidad escolar, el desarrollo de estrategias metodológicas para asumir colectivamente, en el marco de los proyectos educativos, la búsqueda de respuestas a los problemas identificados.

- **La investigación-acción-reflexión:** genera una reflexión crítica sobre las prácticas de gestión escolar para promover procesos cooperativos de producción de conocimiento relacionado con las realidades escolares.

- **El desarrollo continuo del personal:** los equipos directivos deben conocer a fondo las fortalezas y debilidades de sus docentes y apoyar una formación permanente, que compatibilice las necesidades de desarrollo institucional de la organización escolar con los intereses individuales de cada profesional docente.

2.7 Valoración de las identidades nacionales y regionales

Para los directivos, toda iniciativa educativa debe incluir las creencias, prácticas, contextos y experiencias de las personas.



Diversidad cultural: principio que reconoce y legitima las diferencias culturales entre grupos humanos, convivencia e interacción entre diferentes culturas.

"Todos los participantes del hecho educativo son poseedores de vivencias que son la base del perfeccionamiento, son las que sustentan lo nuevo que se vaya a aprender." (Jabif, 2017)

3. Funciones directivas

3.1 La dirección escolar: movilizaciones entre lo pedagógico y lo administrativo

Las funciones de los directivos han ido cambiando en la medida en que han revelado la incidencia de los directivos en el rendimiento académico de los estudiantes, el papel en la construcción de la democracia y la participación de la comunidad educativa.

"Las funciones asignadas a la dirección se atribuyen fundamentalmente a los objetivos de la normatividad y las leyes, a la dinámica que la acción de los directivos ejerce sobre las instituciones y el sistema mismo." (Herrera, 2017)

Dichas funciones están establecidas por unos principios que guían sus prácticas:

a) Garantizar que las actividades se desarrollen de acuerdo con los principios constitucionales y los fines educativos y con calidad.

b) Facilitar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes de estudiantes, profesores, padres de familia y personal de servicios.

c) Promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación del centro.

Principios de las funciones directivas

En torno a estos principios se articulan las funciones que pueden asociarse en cuatro ámbitos: administrativo, pedagógico, el clima institucional y la convivencia y en su compromiso social y comunitario.

Las escuelas eficientes se caracterizan por un director siempre presente y en todo (académico, técnico y humano), autonomía tecnicopedagógica del establecimiento, existencia de una fuerte cultura escolar, calidad humana y profesional del profesor que cumple un rol fundamental para la efectividad escolar.



Escuelas eficientes: potencial para el mejoramiento y el desarrollo. Su aprovechamiento depende de la dirección ejercida.

En contraposición ciertos factores para explicar la ineficiencia o falta de eficacia en la escuela son la falta de visión y ausencia de liderazgo (directores con bajas expectativas, poco comprometidos).

Las gestiones educativas tienen más probabilidad de ser efectivas cuando: son capaces de transmitir prioridades claras que ordenen la tarea de toda la unidad escolar; se focalizan sobre lo académico.

Para esto requieren de un currículo estable, bien definido, ordenado, estructurado y bien diseñado; instalan prácticas de evaluación y seguimiento permanente.

“Esto permite localizar los puntos urgentes y tomar las decisiones adecuadas, genera un clima positivo y seguro, como también una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión.” (Jabif, 2017)

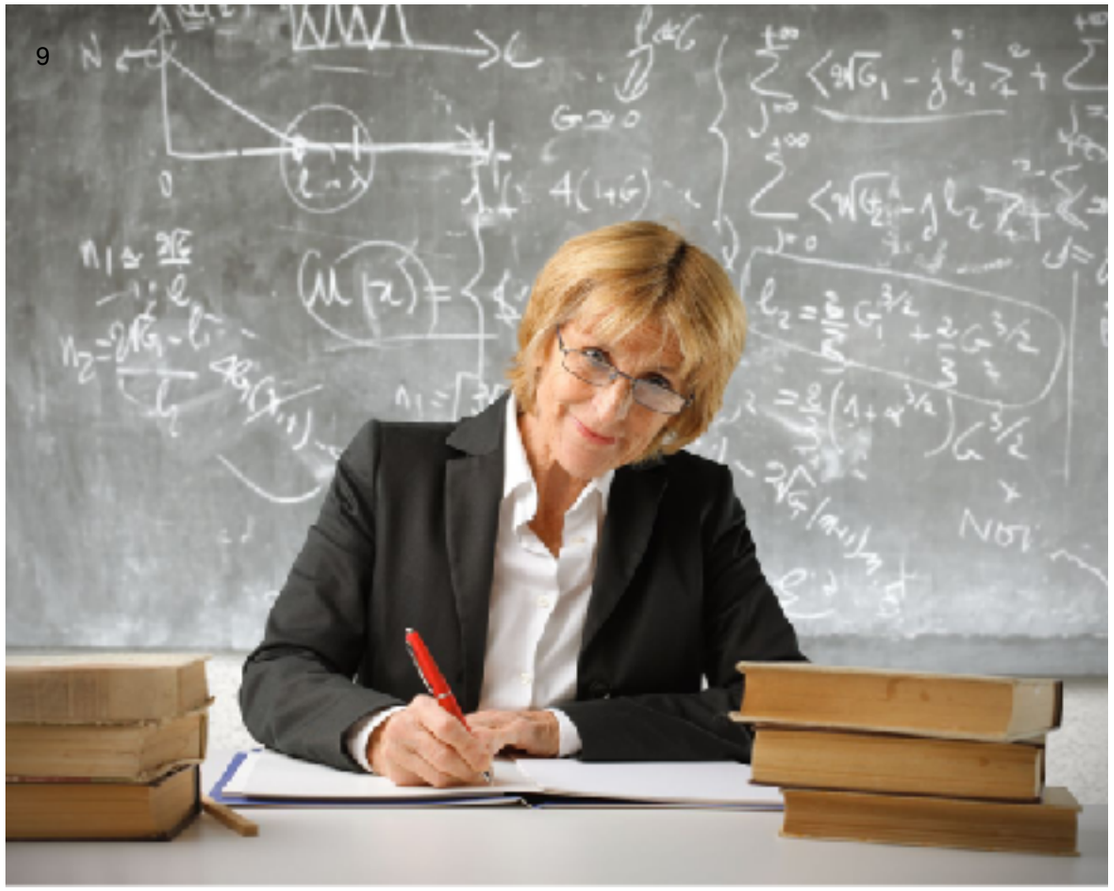
La articulación de los diferentes ámbitos muestra una mirada basada en la mejora de la calidad educativa, sin que recaiga su responsabilidad únicamente en el directivo, puesto que entran en juego elementos del ambiente y del entorno institucional, que interactúan directamente con los fines pedagógicos.

3.2 Funciones relacionadas con el campo administrativo

El campo administrativo se entiende como el campo que genera las condiciones para el desarrollo fluido de la gestión académica y directiva.

Mediante las funciones administrativas se logra que los recursos físicos, materiales, humanos y financieros de la institución se organicen, coordinen y articulen de la manera más eficiente y racional de tal manera que cumplan con el objetivo principal: el desarrollo de los estudiantes.

Estas funciones responden a un modelo de gestión que pretende ubicar la gestión de las instituciones educativas dentro de los parámetros de eficiencia, transparencia y efectividad.



Campo administrativos: técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos.

No debe subestimarse la calidad del proceso técnico y de los procedimientos administrativos.

Si el proceso administrativo falla en términos de eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan los elementos mencionados, así como los servicios y los resultados.

Por lo tanto los procesos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas “deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.” (Soler, 2015)

El papel del directivo se hace más complejo, ya no se trata solo de administrar correctamente los recursos y ejercer con equidad la jefatura del personal; ahora debe ser un líder pedagógico y

fomentar la participación de la comunidad educativa.

No puede darse una escuela de calidad sin que sea liderada con calidad. La dirección será un factor de eficacia y un elemento clave para la mejora del centro.

3.3 Funciones relacionadas con el campo pedagógico

Respecto al campo pedagógico, destacan las siguientes funciones del directivo:

- Da orientación y unidad al trabajo docente.
- Realiza la promoción y clasificación de los estudiantes, de acuerdo con el profesorado.
- Analiza con los docentes el problema de la enseñanza.
- Da cuenta de los trabajos y resultados para propiciar las mejoras para la enseñanza.

3.4 Funciones relacionadas con el clima institucional y la convivencia

Las direcciones escolares tienen que enfrentar los dilemas surgidos entre las formas de control y las de integración, la apertura de espacios democráticos tiene que formar parte de sus agendas.



El grado de éxito o eficacia de un director radica en su conocimiento y capacidad para las relaciones interpersonales, el trabajo con grupos y el manejo de la dinámica social dentro y en el entorno de la organización.

El director de una organización de aprendizaje debe desarrollar habilidades interpersonales y sociales eficaces en el trabajo con con variedad de grupos, de diversos tipos y tamaños en tareas o problemas de diversa índole por el bien de la organización, de sus aprendices y de la sociedad.



Clima organizacional: ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, relacionado con la motivación de los empleados.

El éxito del líder depende de su estilo personal y de las características concretas de la situación donde desarrolla sus funciones.

Hay dos elementos que preocupan a los directores de un centro: el rendimiento académico de los alumnos y el clima entre los miembros de la comunidad educativa.

La dirección es el factor más importante de mejora de la eficacia escolar y uno de los más decisivos para su desarrollo y éxito.

Un centro será de calidad si en él participan los profesores, los alumnos, los padres de familia y la comunidad educativa en su conjunto; se implican en la consecución de cambios que mejoren su funcionamiento y resultados, y el directivo es el máximo responsable de fomentar, velar y supervisar esa participación.

3.5 Las funciones relacionadas con el compromiso social

La misión principal de los centros educativos ha de ser la de contribuir a la mejora de la sociedad a través de la formación de ciudadanos libres, críticos y responsables.



Compromiso social: es la responsabilidad social que desarrolla una persona u organismo hacia su comunidad.

“El centro educativo que aprende debe ser consciente del contexto en el que está, qué misión tiene como institución social y como organización y a qué intereses sirve directa o indirectamente, pero avanzar en esta línea exige cambios externos e internos coherentes con cambios culturales”. (Jabif, 2017)

Para reflexionar

- ¿Cuáles son las funciones directivas en tu centro educativo?
- ¿Cómo crees que afecta el rol del director en el funcionamiento de la escuela?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Completa la información que se solicita según la experiencia en tu centro educativo.

Elementos directivos	Realidad en el centro educativo	¿Cómo puede mejorar?
¿Cuál es el perfil directivo?		
¿Cuáles son los roles del directivo?		
¿Qué funciones directivas ejecuta?		

Comprobación del capítulo VIII: Definición y redefinición de las funciones de los directivos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo IX

COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS



¿Qué sabes acerca de las competencias de los directivos?

¿Cuáles crees que son las competencias que deben tener los directivos?, ¿Por qué crees que se hablan de competencias y no habilidades?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Desafíos educativos para los directores
- Porqué se habla de competencias
- Competencias de los directivos

1. Desafíos educativos para los directores

La magnitud de los desafíos que actualmente enfrentan las instituciones educativas requiere directivos que no solo administren los recursos y organicen las prácticas, sino que logren promover el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido la escuela para mejorar los aprendizajes.



El reto de mejorar los aprendizajes en el aula es uno de los objetivos de los directivos.

Según Jabif (2017), los escenarios actuales requieren directores que desarrollen su capacidad de liderazgo para:

- Influir en la definición de los grandes lineamientos de las prácticas colectivas.
- Establecer una impresión institucional que se traduzca en un determinado estilo de gestión, ciertas modalidades de vinculación y un clima de trabajo particular.
- Articular y retroalimentar una cultura institucional que sostenga y organice el centro a través de valores, principios y normas que marquen el rumbo de las prácticas colectivas.

Este liderazgo representa una influencia en los otros para lograr acuerdos que permitan obtener resultados y comprender los problemas y relaciones complejas dentro de la escuela y entre la escuela.



“El rol del director deberá partir de una visión global e integradora de la institución que le permita observar y actuar sobre el conjunto de actividades, ya sean pedagógico-didácticas, administrativo

organizacionales o comunitarias, para consolidar, una unidad de acción". (Collado, 2013)

En este caso, se enlazan diversos intereses y necesidades para consolidar un verdadero sistema de relaciones que facilite:

- Mantener un cierto equilibrio interno.
- Promover sistemas de participación e implicación de los docentes.
- Crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas.
- Generar canales de comunicación.
- Establecer sistemas de monitoreo y apoyo.
- Administrar los conflictos.



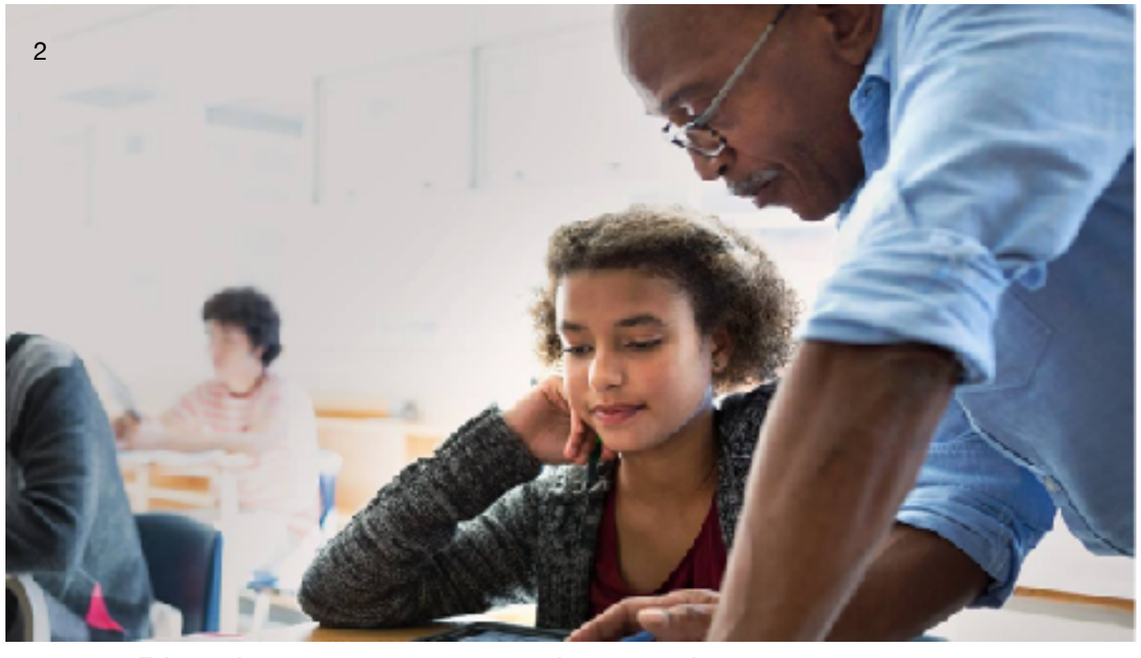
Por otra parte, este rol de enlace permite al director establecer coordinaciones y acuerdos con el entorno (padres, agentes comunitarios, otras organizaciones, etc.) a partir del intercambio de ideas y valores que impulsan el proyecto educativo.

Según Herrera (2017), cumplir con tales funciones exige que "el gestor esté atento, observe y realice el monitoreo de las prácticas institucionales, acompañando los procesos en marcha de tal forma de comprender lo que está sucediendo dentro de la institución y en su entorno y actuando en consecuencia."

2. Por qué se habla de competencias



La clave del éxito de los directivos de las escuelas con logros y buena gestión es que sean "**competentes**": que puedan resolver problemas viejos y nuevos, movilizando sus conocimientos y esquemas de acción.



Directivos competentes: buscan innovar, tener una amplia visión de la organización y ser pro- activo.

Pueden actuar con pericia en su rol y, pese a las situaciones adversas, dirigen la institución escolar de modo tal que los niños siguen asistiendo a la escuela y aprenden.

Cuando un profesional utiliza sus competencias, él “sabe actuar”.

Este “saber actuar” se refiere a saber movilizar saberes y conocimientos, saber integrar o combinar saberes múltiples y heterogéneos, saber transferir, saber aprender, aprender a aprender y saber comprometerse.

Las competencias de una persona se entrelazan en una red compleja y difícil de “destejer”, que dificulta los procesos de formación organizados en competencias.

Esto significa que toda estrategia para formar “una” competencia implica incidir en la formación de otras porque están interconectadas.

Las capacidades que ponen en acción los buenos directivos según Jabif (2017) son:

- Gestionar una institución teniendo en cuenta su complejidad y dinamismo.
- Construir el sentido de la institución educativa.
- Diagnosticar situaciones problemáticas y promover procesos de mejora.
- Generar vínculos proactivos con la comunidad.
- Trabajar en equipo.
- Comunicar de manera efectiva.

Competencias de los directivos.

3. Competencias de los directivos

3.1 Gestionar una institución compleja y dinámica

Para poner en acción esta competencia, los directivos desarrollan estas capacidades:

a. *Comprender la complejidad y el dinamismo de las instituciones*

Los directivos que gestionan y dinamizan las innovaciones, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, comprenden lo que sucede en las instituciones educativas, entienden que los procesos de transformación no dependen solo de desear el cambio o de realizar una correcta planificación.



Pensar la escuela como sistema social requiere no olvidar la enorme complejidad que las personas aportan en este proceso siendo capaces de acelerarlo o detenerlo.

b. *Visualizar el "lado oculto" de las instituciones*

En su rol de analista institucional, la dirección debe ser capaz de observar lo que sucede en el centro y ver los problemas en toda su complejidad, contrastando su visión con la de los otros miembros del colectivo para captar mejor la situación y encontrar alternativas de solución.



Análisis institucional: comprender qué lugar ocupa la institución en el desarrollo social.

c. Interpretar la cultura institucional

Son manifestaciones de la cultura organizacional: las instalaciones y los equipamientos, el lenguaje, la forma de agrupar a las personas o segmentar a los grupos, el proyecto educativo, los métodos y las estrategias para acometer las tareas, el reparto de funciones o el modo de verificar su cumplimiento.

La cultura institucional es un importante mecanismo de cohesión, puede oficiar como filtro de las innovaciones, como barrera protectora de la identidad de la organización dificultando o incluso impidiendo los cambios que se juzguen ajenos o incompatibles con dicha identidad.

Por lo tanto, la cultura puede verse como lo que une a un grupo social pero también como aquello que lo separa de otros grupos; "un conjunto de

sujetos puede utilizarla como factor de cohesión y para diferenciarse del grupo más amplio en el que se encuadra.” (Soler, 2015)


4

Cultura organizacional: se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos en una organización.

Por eso, muchas veces se habla de la cultura organizacional en plural, en tanto que pueden coexistir varias culturas en una organización.

3.2 Construir el sentido de la escuela

Los directivos que construyen el sentido de la escuela lo hacen considerando la particularidad de cada institución educativa, aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse de los problemas sociales que viven sus alumnos.

Asignan a la educación un lugar preponderante porque entienden que, como sucede con las naciones, quedar al margen del conocimiento es también marginarse de toda posibilidad de desarrollo.


5

Sentido escolar: conocer el contexto cultural y social en el cual está inmersa la escuela.



Para materializar la construcción de sentido, es necesario conocer su entorno, los problemas que existen en él y también las potencialidades que ofrece, conocer quiénes son los alumnos y sus familias.

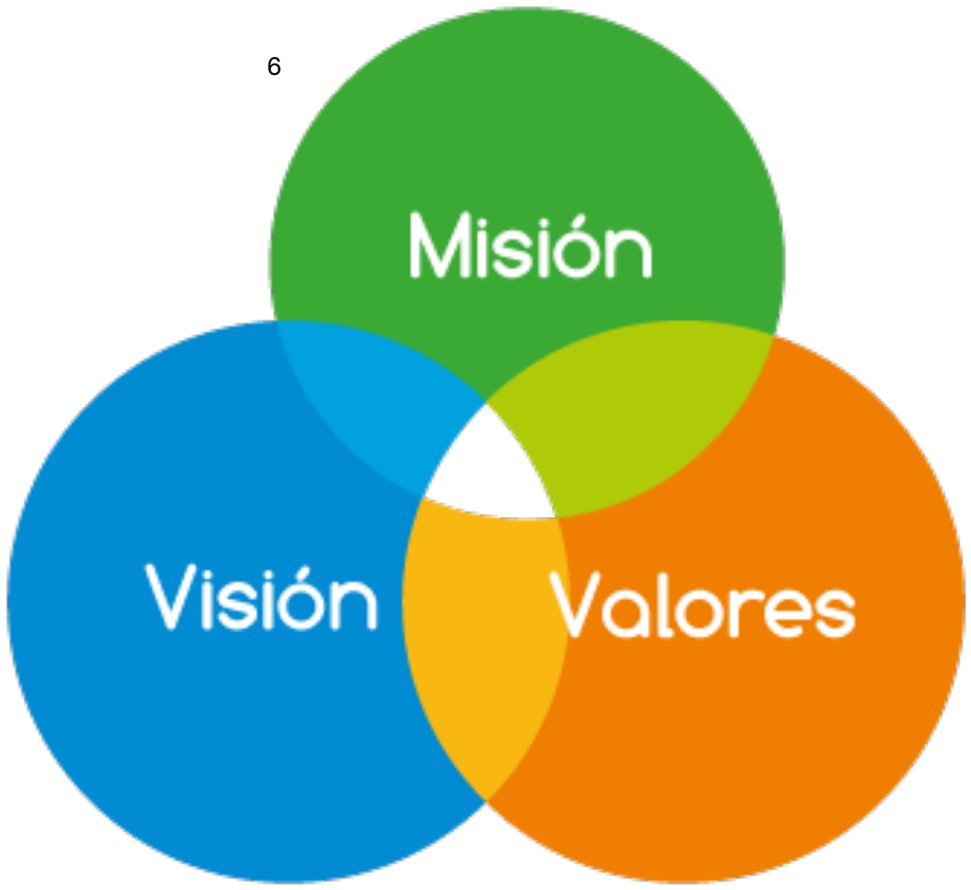
- Cómo viven los alumnos y sus familias; cuáles son las ocupaciones de los padres y las madres, sus problemas, sus oportunidades, sus rutinas (horarios, roles de los niños, las niñas y los adultos).
- Cuáles son sus representaciones y sentimientos, sus preocupaciones, miedos, esperanzas y deseos.
- Cuáles son sus códigos, cómo hablan, cómo se mueven, cómo comunican.
- Cuáles son los contenidos básicos que los alumnos tienen que aprender y cómo se aprende y enseña en general, y en ese contexto en particular.



Conocer y comprender lo que está sucediendo dentro de la institución y en su entorno es importante pero no suficiente para un gestor competente. Es necesario llevar la comprensión a la acción.

3.3 Diagnosticar situaciones problemáticas y promover procesos de mejora

La capacidad del directivo de orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios dentro de la institución “se demuestra cuando logra acuerdos con el resto de la comunidad educativa en torno a la misión y visión del centro, definiendo objetivos, metas y líneas de acción.” (Texido, 2018)



Consensuar con toda la comunidad educativa la identidad del centro escolar.

El proceso de planificación estratégica y situacional que se inicia y se caracteriza por:

- Partir del **diagnóstico** de una situación problemática antes de iniciar procesos de mejora.
- Diseñar **metas** para el corto y mediano plazo, explicitando hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se requiere la acción.
- **Establecer modalidades de trabajo** colectivo que contribuyan a la construcción de una identidad colectiva.

La cantidad de situaciones imprevistas, el alto grado de incertidumbre y el desborde afectivo que sufre el personal del centro ante las situaciones de carencia, violencia y exclusión social que enfrentan las escuelas en ocasiones dificultan la planificación y debilitan su capacidad de planificar prospectivamente.

3.3.1 Generar vínculos proactivos con la comunidad



La escuela representa una entidad particular, que funciona como un sistema constituido por aspectos estructurales y funcionales que le dan identidad propia y lo diferencian del entorno.

Jabif (2017) estipula que “existen escuelas que sucumben ante las múltiples demandas del entorno y no logran priorizar la tarea educativa como el eje o núcleo de las prácticas colectivas; ante un medio que se considera hostil, se repliegan en prácticas intramuros, en un intento por no dejar que entre lo indeseado.”



Las actividades extramuros generan vínculos con la comunidad y facilitan la participación comunitaria en el contexto escolar.

Cuando la idea que guía las acciones es no renunciar a enseñar, sino enseñar mejor, las escuelas comienzan a establecer relaciones con otros profesionales (psicólogos, asistentes sociales, personal de salud, etc.) para apoyar a maestros y alumnos a tratar problemas que escapan a su área de conocimiento.

En función de lo anterior, los buenos directivos:

- Registran las demandas y necesidades internas y del entorno.
- Generan mecanismos de regulación interna y se adaptan a las demandas del entorno, pero sin perder de vista el eje pedagógico.
- Diseñan proyectos y elaboran convenios con líneas de acción coordinadas entre la escuela y la comunidad.
- Incentivan la creación de redes y vínculos de colaboración entre actores de la institución y del medio en torno a tareas concretas.

- Dinamizan y promueven procesos de aprendizaje organizacional.

3.3.2 Trabajar en equipo

El trabajo colaborativo entre el equipo directivo y los docentes cobra relevancia debido a la complejidad en la que están inmersas las instituciones educativas.

A pesar de las dificultades estructurales, en muchas escuelas el colectivo escolar trabaja en equipo y lo hace porque considera que, de otra forma, no podría hacer frente a la tarea ni a las numerosas demandas y necesidades que debe satisfacer.

El trabajo en colaboración implica la interacción entre los miembros del colectivo escolar para reflexionar críticamente sobre las prácticas educativas, tomar decisiones sobre acciones de mejora o resolver problemas sobre la base de un objetivo común.



Trabajo en equipo: es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto.

Lo que generalmente marca el comienzo del trabajo colaborativo es la necesidad de alcanzar acuerdos básicos, ya sea sobre la misión y visión de la escuela, sobre el aprendizaje de los alumnos o sobre las formas de relacionarse con los padres de familia, entre tantos otros.

3.3.3. Comunicar de manera efectiva

La comunicación es clave para superar la mayoría de los problemas que se generan, tanto por fallas en la comunicación interpersonal, como por ineficacia en el manejo de los canales y medios para dar y recibir información.

En este sentido, “el directivo de los centros educativos cumple un papel importante como articulador y enlace entre las diversas instancias que componen la compleja red en la que está inmersa la institución educativa.” (Collado, 2013)



Comunicación efectiva: comunicación que logra transmitir el mensaje de modo claro y entendible para su interlocutor, sin generar confusión.

El directivo debe ser capaz de comunicar de forma efectiva, para influir en el equipo docente e implementar innovaciones que mejoren los aprendizajes de los alumnos, desarrollar alianzas con otras organizaciones que puedan apoyar el trabajo de las escuelas o negociar con padres, autoridades y maestros.

Se debe establecer un diálogo que permita, por ejemplo, explicitar los distintos intereses y motivaciones, aclarar posicionamientos diversos y negociar la distribución de responsabilidades.

a. Desarrollar circuitos de comunicación

El centro educativo es una organización caracterizada por la complejidad y el dinamismo. En ella circula una gran cantidad de información y, por lo tanto, es necesario establecer circuitos que permitan que el colectivo educativo cuente

con la información necesaria en el momento oportuno.

b. Prestar atención a los marcos de referencia

La comunicación se da cuando existe un sentido comunicado y compartido por quienes intervienen. El punto de partida de toda comunicación es la "comprensión" más que la "participación".

Es necesario prestar atención a los elementos que intervienen en la comunicación ya que diferentes lógicas y códigos otorgan sentido (o no) a lo comunicado.

c. Mecanismos para el manejo de la información

La necesidad de que la comunicación se instale en todos los sectores del centro educativo, puesto que este no es un fenómeno que se produce en forma natural sino que hay que promoverlo.

La propia estructura compartimentada de cualquier institución –incluyendo la escolar– conduce a que la información presente un comportamiento sectorial.

d. La comunicación y la información para la toma de decisiones

Para construir el cambio y hacer viable la transformación, los centros realizan una sucesión de esfuerzos, entre los que se encuentra aprender a sistematizar la información.

10



Comunicar la toma de decisiones a la comunidad educativa genera una mayor participación para lograr las metas educativas.

La articulación entre la comunicación, el manejo de la información y la toma de decisiones queda en evidencia cuando se implementan sistemas de monitoreo. Su consolidación en la práctica exige:

- Contar con información relevante y clara en el momento oportuno que dé cuenta de lo que está sucediendo.
- Actuar en consecuencia, regulando los procesos en los que se participa.
- Coordinar acciones con todos los implicados en torno a objetivos comunes.



Comunicación, manejo de información y toma de decisiones.

Para reflexionar

- ¿Cuál es la importancia de mejorar las competencias de los directivos?
- ¿Cómo afecta las competencias del directivo a la vida estudiantil?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde:

¿Cuáles son las competencias que necesitan mejorar los directivos de tu institución?

¿Cómo mejorarías estas competencias?

¿Qué beneficios obtendría el clima institucional tras mejorar las competencias de los directivos?

Comprobación del capítulo IX: Competencias de los directivos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo IX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo X

SUPERVISIÓN Y COACHING



¿Qué sabes acerca de la supervisión y el *coaching*?

¿Por qué la supervisión educativa es importante?, ¿Quiénes son los encargados de realizarla?, ¿Qué es el *coaching*?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización de supervisión
- Supervisor educativo
- Principios y funciones de la supervisión
- Definición de *Coaching*
- Elementos y características del *coaching*
- Beneficios del *coaching*

1. Conceptualización de supervisión

La supervisión educativa constituye un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de orientación y asesoría para lograr consolidar los procesos académicos, controlar los niveles de rendimiento de todos los miembros de la organización y mejorar la calidad educativa.



Supervisión educativa: servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento del resultado del proceso enseñanza-aprendizaje.

"La supervisión educativa es un proceso de dirección íntegro, que coadyuva a la formación permanente de docentes y directivos, desde la integración e interacción grupal para la demostración de modos de actuación consecuentes, que propenden a la transformación paulatina de su profesionalidad." (Gónzalez, 2017)



Busca un mejor desempeño en la actividad pedagógica profesional y de dirección que desarrollan. En este sentido, la supervisión educativa cumple una función de gran importancia en la educación, sobre la misma recae toda responsabilidad del fracaso o éxito escolar.

La supervisión en la actualidad debe ser una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; donde debe predominar la colaboración, el asesoramiento y ayuda al docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza.

Es el medio para fortalecer de manera oportuna los problemas educativos, coordinando y estimulando los elementos interrelacionados, ejecutando y haciendo efectivo los procesos que se requieren para lograr la calidad educativa.

Ocando (2017), propone que "tiene una gran relevancia dentro del sistema ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y retroalimentación constante dentro de la educación."



La supervisión educativa es un proceso continuo cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por medio de un plan de acción desarrollado mediante el

establecimiento de unas buenas relaciones humanas.

Se ha convertido en uno de los procesos más cuestionado y condicionado principalmente por trámites administrativos que lo obligan a dejar de lado aspectos pedagógicos cruciales para el desarrollo de la educación.

Es así, como más que enfocar la calidad educativa en el desarrollo de nuevas políticas, es necesario revisar los principios y funciones de la supervisión educativa en la gestión de calidad de las escuelas.

El supervisor educativo debe abandonar paradigmas tradicionales, que se caracterizan por una gestión supervisora autocrática, que genera en el docente temor, descontento y apatía, imposibilitando el compromiso de estos a las acciones de cambio.

2. Supervisor educativo

En efecto, el supervisor educativo de acuerdo a los nuevos modelos de gestión de calidad que coinciden en que “el recurso humano se considera el elemento más importante de toda organización, sobre el cual debe girar toda acción de cambio y transformación.” (Ocando, 2017)



Supervisor educativo: es el garante del cumplimiento de las políticas educativas y de la ejecución de sus estrategias.

El supervisor puede lograr tener a un personal satisfecho y motivado a seguir perfeccionando su labor, crear una comunidad integrada que demuestre con acciones su amor por la escuela.

Así como también, tener estudiantes satisfechos por la educación y el trato que reciben; “contar con un personal que trabaje en equipo y tenga la capacidad de resolver con autonomía y liderazgo los conflictos que se presenten.” (Gónzalez, 2017)

El supervisor educativo requiere de competencias, como:

- Inteligencia emocional
- Ser efectivo en la resolución de conflictos
- Habilidades para desarrollar el trabajo en equipo
- Mantener buenas relaciones con el personal que dirige
- Generar un ambiente de confianza que fomente el trabajo armónico
- Fomentar la disposición del docente para dialogar
- Desarrollar potencialidades docentes
- Generar proyectos educativos que fortalezcan la organización
- Habilidades para controlar
- Asesorar
- Evaluar de manera oportuna y efectiva el proceso educativo
- Fortalecer el sistema educativo

3. Principios y funciones de la supervisión

Ahora bien, la supervisión educativa para garantizar su eficacia y eficiencia cuenta con un cuerpo de normas y principios que la regulan. Los principios que propone Ayala (2014), son:

a) Acompañar, más que fiscalizar

Fiscalizar es una acción que se desarrolla en las organizaciones, con el fin garantizar los estándares de calidad previstos, sin embargo, causa temor en el personal, debido a que ésta se caracteriza por la búsqueda de errores para sancionar, más que para corregir.

Esta situación irrumpe las buenas relaciones que debe prevalecer entre el supervisor y el supervisado, lo que en la actualidad es un factor de suma importancia para alcanzar la calidad.



Acompañamiento educativo: es una estrategia de formación en servicio centrada en mejorar la práctica docente.

b) Horizontalidad

Una organización educativa, que se desarrolla sobre una estructura horizontal, es aquélla que se fundamenta en las buenas relaciones con sus miembros, delegando responsabilidad y participación protagónica en el proceso.



Horizontalidad: implica desarrollar o incentivar un poder de decisión o de participación más o menos igualitario entre los individuos que conforman una organización.

Las relaciones entre supervisor y supervisado son funcionales y no jerárquicas. En la horizontalidad ninguna persona anula la libre expresión de otro, de manera que todos puedan manifestarse sin hallar un obstáculo en el otro, sino, más bien un apoyo para el propio crecimiento.

Desde luego, para que esto ocurra ha de darse una cierta igualdad de derecho entre los individuos, siendo preciso que el supervisor educativo adopte un liderazgo democrático.

c) Objetividad, imparcialidad y transparencia

Es un principio de gran importancia en el desarrollo de las funciones de la supervisión en una gestión de calidad, requiere de tiempo y dedicación para evitar dejarse ganar por la subjetividad y emitir juicios de valor equivocados que debiliten su gestión y el buen desarrollo del proceso educativo.

d) Profesionalización, especialización y dignificación de la función docente

Las nuevas complejidades sociales que desafían las instituciones educativas ameritan prestar una mayor atención al tema de la profesionalización del supervisor, quien juega un papel determinante en la consecución de los logros educativos.

Las tareas de supervisión deben ser ejercidas por profesionales competentes con suficiente experiencia pedagógica, para cumplir con su función dignamente.



Profesionalización: es el proceso social por el cual se mejoran las habilidades de una persona para hacerla competitiva en términos de su profesión.

La supervisión cumple funciones fundamentales que no pueden obviarse al momento de ejecutarse. Al respecto Lemus (2005), señala las siguientes:

a) La función de control

El control se asume desde una simple constatación de hechos o un juicio de lo que sucede, respondiendo a un modelo de gestión tradicionalista que se orienta en un tipo de control caracterizado por ser coercitivo y de gran impacto negativo en los procesos organizacionales.

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

b) La función de asesoramiento

Toda supervisión debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuyendo de esta forma a que la enseñanza impartida en el aula sea más eficiente.



Asesoramiento: direccionar hacia modificaciones en la práctica y no solamente marcar sino retroalimentar el trabajo del docente.

Es necesario que exista una función constante de ayuda al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones.

Si los supervisores aprovecharan el potencial que poseen los docentes, si les ayudaran a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones y capacidad de trabajo. Esto mejoraría el desarrollo de las tareas que se les asignen y estarían cumpliendo una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

c) La función de evaluación

La evaluación es ineludible en todo proceso educativo. 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. Es una gran herramienta para elevar la calidad educativa.

4. Definición de *Coaching*



El *coaching* se puede definir como un proceso sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientada al cambio, en el que se facilitan recursos y herramientas de trabajo, que permiten mejorar el desempeño en aquellas áreas que las personas demandan.

Si bien existen matices en la forma de concebir el *coaching*, la mayoría de las definiciones coinciden en siete elementos que podrían ser considerados como constitutivos del *coaching* como disciplina:

- Hacer *coaching* es acompañar o entrenar a personas
- Dispone de técnicas, métodos y herramientas profesionales
- Se enfoca a la mejora en vistas al alcance de los objetivos que se han marcado
- La persona beneficiaria decide en qué consiste dicha mejora
- Genera un proceso de cambio
- Permite desarrollar competencias y apunta a la eficacia
- El *coaching* es una disciplina integral

En base a estas características, podemos definir el *coaching* educativo como un proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, “enfocado a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por un coach que es un agente del sistema educativo.” (Bekart, 2017)



La principal característica metodológica del *coaching* es su carácter integrativo, el arte del coach consiste en desplegar diversos recursos prestados de fuentes variadas.

En el *coaching* el profesional puede recurrir a varios tipos de herramientas: los modelos, instrumentos y técnicas. Es un método que consta de cuatro pasos:

1. Establecer la meta de la sesión y/o del proceso completo
2. Examinar la realidad para explorar la situación actual de la persona
3. Contemplar las opciones y prever los obstáculos
4. Determinar un plan de acción detallado para poder alcanzar el objetivo inicial



Coaching: proceso de entrenamiento y aprendizaje, que se sitúa en la esfera de la acción y de la aplicación.

5. Elementos y características del *coaching*

El *coaching* por su naturaleza educativa se sustenta en una serie de principios y valores que aplicados de manera conveniente, podrían ayudar a incrementar el éxito de los participantes en situaciones de enseñanza y aprendizaje.

El *coaching* se sustenta en las teorías socráticas y en la aplicación de la mayéutica (pregunta sistemática) y dialéctica como métodos para poder buscar y descubrir las respuestas por sí mismos.



Mayéutica: técnica que consiste en realizar preguntas a una persona hasta que ésta descubra conceptos que estaban latentes.

En este sentido, el *coach* tiene claro que el conocimiento no está en él, sino en sus asesorados. “En este contexto el *coach* debe tener claro que el ejercicio del coaching requiere de la adhesión a una serie de valores fundamentales que hagan posible el avance de los asesorados.” (Montaner, 2018)

Dichos valores se relacionan con la honestidad, el respeto a las ideas ajenas, la tolerancia, la paciencia, la solidaridad, la comprensión y la humildad, entre otros.

En todo caso, la aplicación del *coaching* como estrategia en el contexto educativo, requiere por parte del *coach* de las siguientes cualidades:

Saber escuchar y atender, esta competencia constituye uno de los principales elementos desencadenantes en el participante de la motivación y confianza en la guía del *coach*.



Escucha activa: habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen.

Alguna deficiencia en la capacidad de escuchar y atender a los planteamientos del participante puede ocasionar problemas de compresión que lo lleven a sugerir un curso de acción poco conveniente que conlleve en sí mismo a la obtención de un resultado poco productivo.

Ofrecer una **disponibilidad**, de manera tal que el participante pueda acceder a la ayuda requerida para que pueda hacer frente a la situación que así lo demande a través del uso de sus propios recursos y no de soluciones pre-elaboradas que partan del *coach*.



Disponibilidad: presencia funcional que hace posible dar respuestas, resolver problemas, o meramente proporcionar una ayuda.

Pues su función en definitiva no es resolver los problemas del participante, sino ayudarlo a hacerse consciente de las pistas que posee para alcanzar los objetivos y metas que se ha trazado.

Saber hacer su trabajo, en definitiva trabajar un problema presente, bien delimitado y con un objetivo a la vista suficientemente atractivo y realista, para movilizar la motivación.

Ser competente, lo cual requiere un conocimiento del entorno y de la tarea que realiza el participante.



Competente: tener la capacidad para aprender, identificar situaciones problemáticas, y usar lo que se sabe para resolverlas y continuar aprendiendo.

Tener buen ánimo y una actitud mental positiva, pues en definitiva un coach es un líder y debe tener tres atributos principales: habilidad, conocimiento y servir de ejemplo.

Un buen *coach* se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores y trabaja todos los días con ellos.

Tener una **metodología de trabajo** precisa que le permita alcanzar una visión clara del problema planteado por el participante, así como las diversas opciones posibles que podrían constituir cursos de acción para potenciar el poder creativo, la autonomía y la toma de decisiones conscientes para el logro de las metas preestablecidas.

6. Beneficios del *coaching*

El impacto del *coaching* sobre la mejora del sistema educativo ha sido demostrada (Sánchez-Teruel, 2013; Ward, 2012; Bécart, 2015). Se destacan beneficios para todos los actores del sistema educativo, en la medida en que desde el enfoque de coaching se pueden abordar tres ejes de gran relevancia en la educación:

- Establecer una nueva metodología que fortalece contextos de aprendizaje colaborativos.
- Capacitar a las personas para alcanzar sus metas académicas, personales o profesionales.

- Mediar en los conflictos entre los distintos actores del sistema educativo.

Los beneficios globales del *coaching* educativo son: “mejora del desarrollo personal, competencias de comunicación y relaciones interpersonales, liderazgo, gestión emocional, resolución de conflictos, lucha contra el abandono escolar, gestión de la diversidad, autoconocimiento, motivación y autoestima.” (Wise, 2013)

DOCENTES	ESTUDIANTES	INSTITUCIÓN EDUCATIVA
Aceleración desarrollo personal y profesional	Aceleración desarrollo personal y profesional	Crecimiento de la institución
Mejora del rendimiento docente	Mejora del rendimiento estudiantil	Rendimiento del personal de apoyo
Planificación de las clases	Fomento de una cultura del éxito	Gestión de cambios en el lugar de trabajo
Mejora de la moral del equipo	Extensión de buenas prácticas	Apoyo a un nuevo equipo directivo
Mejor adaptación a las nuevas tareas	Gestión del comportamiento	Construcción de equipos

Para reflexionar

- ¿Por qué consideras que es importante la supervisión y el *coaching* en los establecimientos educativos?
- ¿Cómo se beneficiaría tu establecimiento con la supervisión y el *coaching*?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde.

- ¿Cómo realizarías el proceso de supervisión siguiendo unas líneas de acción horizontal y no fiscalizando a los asesorados, para lograr cumplir las funciones de control, asesoramiento y evaluación?
- Realiza los cuatro pasos del *coaching* en tu centro educativo: establece una meta, determina la realidad, contempla las opciones y efectúa un plan de acción.

Comprobación del capítulo X: Supervisión y coaching

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo X



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XI

ACOMPAÑAMIENTO ENTRE PARES



¿Qué sabes acerca del acompañamiento entre pares?

¿Cómo crees que es el acompañamiento entre pares?, ¿En alguna ocasión haz participado de un acompañamiento entre docentes?, ¿Cómo fue la experiencia?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización del acompañamiento entre pares
- Diferencias entre acompañamiento y *coaching*
- Principios del acompañamiento entre pares
- Metodologías de acompañamiento
- El profesor-mentor competente

1. Conceptualización del acompañamiento entre pares

La colaboración entre docentes es fundamental para formar comunidades de aprendizaje dentro de cada establecimiento. Es un modo de apoyar la mejora continua en las escuelas para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

El acompañamiento y la observación de aula se prevén como una estrategia que complementa el diagnóstico general, con evidencia específica de cada profesor y así detectar sus dificultades, debilidades y necesidades de apoyo.

Según Vélaz (2012), la mayoría de los autores coinciden en los objetivos que persigue un programa de acompañamiento entre pares son:

- Proporcionar información y apoyo en la gestión pedagógica.



Trabajo en equipo: alcanzar una meta con un nivel de coordinación, unión del grupo y buen clima durante la actividad para mantener la armonía.

- Servir de alternativa real y cercana a las necesidades del docente.
- Desarrollar procesos eficaces de aprendizaje para la adquisición de competencias.
- Proporcionar orientación, asesoramiento y refuerzo centrados en el desarrollo de las

competencias básicas para el desarrollo profesional.

El acompañamiento ayuda a superar las exigencias o demandas del ejercicio de la profesión en un contexto concreto, facilitando el desarrollo personal y social: mejorar la autoestima, promover las relaciones interpersonales y la participación.

El acompañamiento entre pares especialmente en el ámbito profesional, consiste en un proceso de asistencia en las tareas pedagógicas y la integración en el grupo e institución.



2

Desarrollo profesional: evolución positiva de una persona, desarrollo de sus capacidades para mejorar su desempeño.

2. Diferencias entre acompañamiento y *coaching*

El acompañamiento entre pares es una relación entre docentes, de reflexión compartida sobre problemas en los que ambos se ven inmersos e interpelados, un proceso de diálogo profesional en el que la experiencia es el principal rasgo que configura el acompañamiento.

El acompañamiento entre pares y el *coaching* están muy relacionados con la actividad profesional, y pretenden darle un gran impulso a las competencias del destinatario, así como a su situación en la empresa u organización.

"Se diferencian en que el alcance del acompañamiento entre pares no se limita a potenciar un conjunto limitado de competencias, sino que también se ocupa de la persona y de su desarrollo profesional". (Marcelo, 2013)

En el *coaching* el entrenador es el jefe, en el acompañamiento entre pares el mentor no suele pertenecer a la cadena de mando, porque para su propósito está más indicado un asesoramiento simétrico, entre iguales.



En el *coaching* destacan las orientaciones sobre la tarea (lo que hay que hacer), seguidas de acción y retroalimentación. En el acompañamiento entre pares lo principal es escuchar, debatir, proporcionar modelos a seguir, y hacer sugerencias.

Las relaciones de acompañamiento tienen un rol mucho más activo, pues plantea los problemas que preocupan, las necesidades, pero los límites del problema no están delimitados o definidos de antemano, ni tampoco su actividad sobre ellos.

El acompañamiento entre pares es una actividad particularmente promovida en el ámbito del desarrollo profesional, para Vélaz (2012) abarca:

- El espacio profesional (la "ocupación")
- La formación inicial y permanente (las "competencias")
- Funciones y tareas (prescritas en las normas, demandadas, deseadas por el profesional, etc.)
- La promoción y aprendizaje continuo.

Asumiendo que todos ellos son factores significativos del desarrollo profesional, el contexto de trabajo acaba delimitando el espacio profesional propio, y el espacio de colaboración profesional.



Colaboración profesional: permite que un profesional se comprometa a realizar ciertos trabajos o servicios para otro.

Por eso el acompañamiento entre pares debe estar estrechamente ligado al contexto.

3. Principios del acompañamiento entre pares

Según los objetivos y grado de profundidad, el acompañamiento entre pares puede centrarse en:

- Acoger e introducir a los nuevos profesores en las prácticas, normas y valores del centro.
- Desarrollar competencias de indagación y reflexión sobre la propia práctica, empleando indicadores para evaluar la calidad de la docencia.

El acompañamiento entre pares puede presentarse en diversas formas, los tipos de acompañamiento son:

1. **“Acompañamiento incidental** por iniciativa de un profesor, orientador, director o grupos de profesores de un centro que voluntariamente deciden acompañar al profesor/es que se incorpora por primera vez.” (Putman, 2014)

2. **Acompañamiento intencionado y sistemático**

   - **Por iniciativa del centro escolar**, que diseña un plan específico de acogida e inducción.

- **Por iniciativa de las instituciones de formación** inicial que acompañan a sus exalumnos durante el primer o primeros años de su inserción laboral.

- **Políticas públicas de inducción en la profesión**, por iniciativa: de la Administración educativa local o regional, que establecen programas o políticas específicos o generales; con regulación de los tiempos, procesos, responsabilidades e incentivos para toda la red escolar.

Hasta aquí pudiera dar la impresión de que el acompañamiento es siempre una relación individual, pero es también posible y deseable el acompañamiento en grupo: un profesor acompaña a varios profesores principiantes, un conjunto de profesores y el orientador/asesor acompaña a uno o varios docentes.



Tipos de acompañamiento: acompañamiento incidental por iniciativa de un agente educativo y el acompañamiento intencionado y sistemático.

Si se dan estas condiciones, puede tener efectos positivos en varias direcciones:

Promueve el trabajo colaborativo, la constitución y consolidación de “equipos docentes” que afrontan juntos los problemas de enseñanza y aprendizaje.

→

Eleva el potencial individual con acompañamiento de todo un equipo docente, unos más experimentados que otros, pero ninguno con todas las respuestas.

→

Aprender de un equipo docente con diálogo y reflexión colectiva, evitando el riesgo del acompañamiento individual que favoreciera un modelado donde se trasladaran reflexiones, prejuicios, creencias, preferencias.

←

Constituirse en organizaciones que aprenden

←

La participación en redes de profesores y de escuelas

↓

→

Concibe y diseña el desarrollo profesional, y por tanto la fase de inserción, como parte inseparable del proceso de cambio y mejora escolar.

Beneficios del acompañamiento.

El acompañamiento entre pares aumenta la coherencia entre las competencias que se enseñan a los alumnos para desenvolverse en la sociedad del conocimiento, manteniendo: “la definición de proyectos educativos propios, negociados, compartidos, apoyados, para ser comunidades de aprendizaje y apoyo.” (Villant, 2017)


5

Trabajo colaborativo: es aquel en el cual un grupo de personas intervienen aportando sus ideas y conocimientos para lograr una meta común.

Una política realista que apueste por promover el acompañamiento entre pares como parte del desarrollo profesional docente, habría de contemplar un “sistema de incentivos y reconocimiento asociado a la responsabilidad adicional que supone para los docentes.” (Vélaz, 2012)

4. Metodologías de acompañamiento

Desde el punto de vista metodológico, el acompañamiento entre pares puede tener lugar de manera presencial, virtual o mixta.



6

Acompañamiento virtual: un apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de herramientas tecnológicas.

Aunque todas tienen su valor, la modalidad mixta es a nuestro juicio más deseable por varias razones: La modalidad presencial es imprescindible si lo que se desea promover es un proceso de inducción realamente ligado a la actividad cotidiana en el centro, con su inmediatez y posibilidades de observación directa.

La modalidad presencial, combinada con las posibilidades de información, acompañamiento y recursos que ofrecen las redes o comunidades virtuales de escuelas y profesores (experimentados y noveles) a través de Internet, enriquecerá mucho el proceso de inserción.

Sea cual sea la modalidad elegida, el docente debe disponer de una formación específica que le ayude a representar adecuadamente su papel, y a construir un conjunto de competencias para su desempeño.

5. El profesor – mentor competente



Profesor mentor: asesor de profesores noveles.

Algunas **competencias** que debe poseer el **mentor – profesor** son:

- **Competencia cognitiva**: empleo de teorías y conceptos, así como del conocimiento tácito e informal adquirido por experiencia.

- **Competencia funcional** (habilidades y saber hacer): lo que una persona debería ser capaz de hacer bien cuando desempeña una determinada ocupación.
- **Competencia personal**: saber comportarse en un rol o situación profesional determinada.
- **Competencia ética**: implica un comportamiento coherente con un conjunto de valores personales y profesionales.

Algunos componentes esenciales para ejecutar esas competencias son:

- Movilización de los conocimientos, o posibilidad real de activar y utilizar ante un problema el conocimiento que se posee.
- Integración de los distintos tipos de conocimientos para comprender la realidad y actuar sobre ella de acuerdo con las metas que uno se propone.
- Transferencia de lo aprendido en una situación o contexto, a otros diferentes.
- "Capacidades metacognitivas (de toma de conciencia y autorregulación) que posibilitan un aprendizaje autónomo para seguir aprendiendo a lo largo de la vida." (Villant, 2017)



Profesional competente: conoce y regula sus procesos de construcción del conocimiento cognitiva y emocionalmente.

Un profesional acompañante competente sería aquél que conoce y regula sus procesos de construcción del conocimiento, tanto desde el punto de vista cognitivo como emocional, y puede hacer un uso estratégico de los mismos según la situación que enfrenta.

Ser competente profesionalmente según Vélaz (2012), consistiría en “saber sobre (conocimientos); saber cómo intervenir (conjunto de habilidades y destrezas cognitivas, emocionales, sociales y procedimentales que permiten aplicar el conocimiento que se posee).”

También implica saber relacionarse (habilidades sociolaborales); saber utilizar estratégicamente el conocimiento y perfeccionarse (competencias metacognitivas); y saber comportarse (valores, principios, creencias y actitudes profesionalmente válidas y colectivamente aceptadas).

Las competencias son un saber hacer complejo resultado de la integración, movilización y adecuación de los conocimientos y los recursos personales (cognitivos, afectivos, psicomotores y sociales) utilizados eficazmente para resolver con éxito una tarea en un contexto.



Competencias docentes: capacidades de autorregulación, movilización, integración y transferencia de conocimientos.

En la sociedad del conocimiento (vinculada al cambio), es necesario pensar en aprendizajes que permitan la adaptación y la transferencia, el aprendizaje a lo largo de la vida, más allá del perfil profesional específico.



Las competencias son aprendizajes y como tales se construyen y se desarrollan resolviendo tareas apropiadas. Para ello es preciso trabajar la conciencia de las propias capacidades, la autorregulación, la movilización, la integración y la transferencia, lo que exige tareas y situaciones apropiadas.

Esto nos llevaría a identificar unas competencias generales del acompañante de profesores en la escuela, que para serlo deben estar situadas, es decir, adecuadas tanto al contexto de la escuela, como a las necesidades del profesor.

Marcelo (2013), propone que las **características y rasgos de un mentor acompañante** son:

- Son miembros exitosos y respetados de sus empresas u organizaciones.
- Tienen acceso a información y a personas que pueden ayudar al docente en su desarrollo profesional.
- Tienen buena química con los docentes.
- Están sólidamente vinculados con la empresa, es decir, se sienten satisfechos y cómodos en su puesto y es improbable que se vayan a otra empresa.
- Se ponen a disposición de los docentes: están dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para ser buenos mentores.
- Tienen expectativas positivas y elevadas sobre la tarea y el profesor.

- Valoran y promueven la creatividad, la autonomía y la iniciativa personal, al mismo tiempo que el rigor, la fundamentación y el trabajo colaborativo.
- Aceptan los errores y conflictos como oportunidades para el diálogo y el aprendizaje.
- Asumen riesgos.



Disponibilidad: capacidad de estar presente cuando se le necesita.

Los acompañantes también conocen las particularidades y metodologías del aprendizaje adulto. Saben cómo aprenden mejor los profesores con quienes mantienen relación y generan una relación de confianza, acogen al profesor informándole de los aspectos clave de funcionamiento, normas, clima institucional.

El acompañante presta apoyo emocional y le ayuda en su socialización en la escuela, escucha de manera activa y empática, y emplea el diálogo como medio para aprender, enseñar, evaluar y resolver situaciones y conflictos.

Recoge las necesidades y demandas de los docentes y a partir de ellas, diseña el plan de acompañamiento; observa explicitando los criterios utilizados; y realiza análisis conjunto de lo observado; asesora mostrando distintos puntos de vista sobre la misma realidad y trabajando colaborativamente.

El acompañante articula teoría y práctica, trabajando con proyectos, problemas y casos. Organiza experiencias que promueven el desarrollo del profesor, conduciéndole a proyectos y equipos relevantes, y a tareas que son retos profesionales.

Ofrece una retroalimentación positiva y continua, utilizando las posibilidades y recursos (informativos, comunicativos, colaborativos, instrumentales, materiales, etc.) que ofrecen las TIC en el proceso de acompañamiento. Pero sobre todo se comporta de acuerdo al código deontológico de la profesión, en el marco de valores democráticos.

Algunas actividades básicas del acompañamiento entre pares son:

- Planificación conjunta de la enseñanza, y análisis de discrepancias entre lo planificado y lo realizado.

11



Realización de proyectos: planificación, que consiste en un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados logros.

- “Aprendizaje conjunto basado en el trabajo por proyectos, la resolución de problemas, el trabajo cooperativo y el estudio de casos identificados en la práctica cotidiana del centro (pueden incluir grupos interdisciplinarios, grupos de estudio o de investigación-acción)” (Vélaz, 2012).

- Estudio profundo de cada caso o problema, especialmente las necesidades de apoyo educativo específico, fracaso escolar, etc.
- Análisis conjunto de las tareas y trabajos de los estudiantes, pues desarrolla competencias didácticas y de evaluación, y ayuda a superar el aislamiento de los profesores principiantes.
- Observación y análisis de la interacción en el aula alumno-profesor, y análisis conjunto de las prácticas pedagógicas.
- Realizar portafolios y diarios del profesor.
- Realización de talleres monográficos entre profesores mentores y principiantes, entre otras.

Para reflexionar

- ¿Cómo podrías aplicar el acompañamiento entre pares en tu centro educativo?
- ¿Qué retos prevés al realizar el acompañamiento entre pares?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde:

- ¿Cómo se beneficiaría tu centro educativo al incorporar un acompañamiento entre pares?
- ¿Cómo implementarías el acompañamiento educativo en tu centro educativo?
- Realiza una planificación sobre un proyecto de acompañamiento entre pares que puedas proponer en tu centro educativo.

Comprobación del capítulo XI: Acompañamiento entre pares

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XII

HERRAMIENTAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA



¿Qué sabes acerca de las herramientas del acompañamiento y la asesoría?

¿Qué herramientas utilizas para que tus alumnos reflexionen y propongan soluciones?, ¿Qué herramientas utilizarías para abordar a docentes?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Modelo de acompañamiento y asesoría
- Herramientas de acompañamiento y asesoría

El fin del acompañamiento y asesoría pedagógica es alcanzar la calidad educativa, permitir que los programas de formación de maestros y docentes respondan expectativas propias, institucionales y locales.



1. Modelo de acompañamiento y asesoría

El modelo de acompañamiento y asesoría es un proyecto que da la posibilidad de constituir un espacio de desarrollo profesional docente distinto. La propuesta contempló cuatro espacios fundamentales:

- Acompañamiento en la práctica o *in situ*
- Trabajo de reflexión colectiva en cada escuela
- Trabajo autónomo
- Evaluación de la asesoría

Estos cuatro espacios de asesoría se desarrollan en tres distintos niveles de concreción: el aula o las prácticas individuales, la escuela como espacio común de docentes de aula y directivos, así como espacio de reflexión.

“Esta estrategia de asesoría fue pensada y planificada desde un enfoque sistémico, que aporta importantes elementos para abordar el trabajo con los actores de cada nivel.” (Salgado, 2013)

1.1 Acompañamiento en la práctica o in situ

El acompañamiento en la práctica consiste en sesiones de apoyo al trabajo pedagógico realizadas sistemáticamente. Este espacio de asesoría se desarrolla paralelamente en dos niveles: con los docentes y con los equipos directivos.



Acompañamiento en la práctica para mejorar la acción docente.

Se centra en apoyar y mejorar aspectos relacionados con el proceso pedagógico, tales como la preparación de la enseñanza, la acción docente en el aula y la evaluación de los aprendizajes.



"Este acompañamiento se realiza a través de actividades de observación participante, devolución de la observación, modelamiento de clases, planificación, evaluación y elaboración de materiales de manera conjunta". (Salgado, 2013)

Con los docentes directivos, el trabajo de acompañamiento se basa en la organización del equipo directivo para la generación de planes estratégicos que permitan la revisión y organización de la documentación básica de la escuela.

Este acompañamiento realiza actividades de normativas de prácticas institucionales y la organización de programas y actividades de la escuela en torno a metas comunes.



1.2 Talleres intraescuela



Los talleres intraescuela es un trabajo de reflexión colectiva sobre la práctica, con todo el equipo docente, incluyendo al equipo directivo, que debe empaparse de los mismos elementos.

Uno de los objetivos centrales en la participación del cuerpo docente y equipo directivo es ordenar el discurso interno de la escuela en torno a conceptos que fueran entendidos del mismo modo por todos.



Talleres intraescuela: reflexión colectiva sobre la práctica realizada, jerarquizando necesidades y posibles soluciones.

Salgado (2013), afirma que “los talleres de reflexión se desarrollan en función a los elementos que los equipos docentes señalan de mayor interés. La idea principal de los talleres era que fuesen utilizados como una importante instancia de modelamiento de prácticas por parte del equipo asesor.”

1.3 Trabajo autónomo

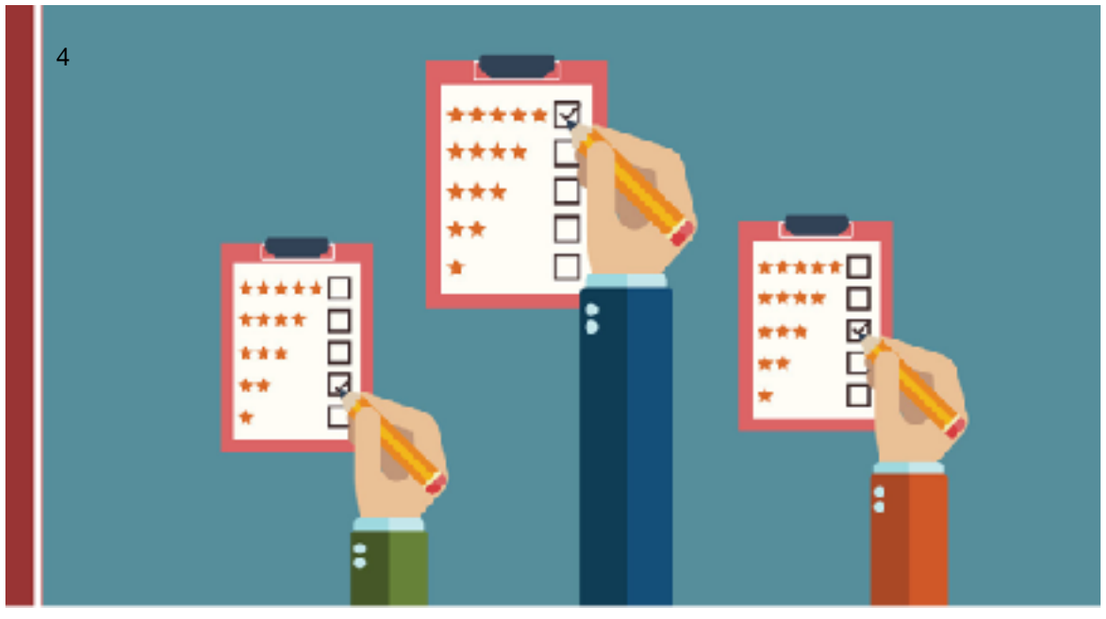
El trabajo autónomo es el que realiza el docente, en el cual sistematiza su propia práctica en función de la necesidad de implementar cambios en su aula o escuela. Esto implica apropiar de herramientas del acompañamiento a través de la reflexión y el análisis. Para después realizar planes de acción.



Trabajo autónomo: sistematización y reflexión por parte del docente de su propia práctica, para proponer mejoras en el aula.

1.4 Evaluación de la asesoría

La asesoría debe contar con un proceso de evaluación por parte de las escuelas, cuyo objetivo es el de identificar la percepción de los avances que los propios establecimientos educacionales tienen de sí mismos y los ajustes que se pueden hacer al modelo.



Evaluación de la asesoría: identifica los avances de los centros educativos, retroalimenta y modifica metodologías que no están alcanzando los objetivos propuestos en la asesoría.

2. Herramientas de acompañamiento y asesoría

El asesor pedagógico tiene a su cargo. apoyar a los docentes en la mejora continua de la enseñanza. Para realizar este trabajo, “modela técnicas de enseñanza, visita y observa lecciones, y se reúne con docentes para intercambiar ideas y ayudar a planear lecciones.” (Wise, 2018)



Las herramientas de acompañamiento son el continuo de acompañamiento, escuchar con atención, parafraseo, preguntas reflexivas y poderosas y la gran meta audaz.

El asesor pedagógico tiene varias herramientas a su disposición. A continuación, se explica en qué consiste y cómo se aplica cada una.

2.1 Continuo de acompañamiento

El objetivo del continuo acompañamiento es maximizar la efectividad del intercambio entre el asesor pedagógico y el docente. “Este continuo consiste en dos roles que el asesor pedagógico debe utilizar, según las circunstancias: guía o colaborador.” (Wise, 2018)

- Guía es el rol de un mentor que enseña, presenta, modela, entrena y guía.
- Colaborador es el rol de un facilitador que escucha, hace preguntas reflexivas, da realimentación, y ayuda a afinar ideas y técnicas.

Rol de guía	**Rol de**
• Enseñar	• Escuchar
• Guiar	• Realimentar
• Modelar	• Reflexionar
• Presentar	• Preguntar
• Entrenar	• Afinar

Diferencias entre guía y colaborador

Al conocer a un docente, el asesor pedagógico debe analizar su nivel de conocimiento en cuanto al material que van a tratar y escoger el rol más apropiado.

Si el docente muestra poco conocimiento del material, el rol de guía es el más apropiado. Este rol se utiliza generalmente cuando se están presentando ideas o técnicas nuevas a un docente. El guía muchas veces sugiere o dice lo que el docente debe hacer.



Continuo de acompañamiento: consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves.

Si el docente muestra conocimiento del material, el rol más apropiado es de colaborador. “El rol de colaborador se utiliza generalmente cuando el docente ya tiene algún conocimiento del material y es hora de profundizar más y reflexionar.” (Wise, 2018)

El colaborador muchas veces escucha y pregunta para que el docente reflexione y llegue a su propia decisión sobre cómo mejorar su enseñanza.

Con un docente nuevo el rol más apropiado del asesor pedagógico es de guía y con un docente experimentado el rol es de colaborador. El rol puede cambiar hasta durante la conversación, según el nivel de conocimiento de temas específicos que tiene el docente.

El asesor aprende con la práctica de llegar con cada docente, escuchar con mucha atención y discernir el nivel de conocimiento de la materia especifica que se trata.

Es más fácil de lo que uno imagina y siempre hay posibilidad de cambiar de rol inmediatamente si el asesor pedagógico discierne más o menos conocimiento de la materia.



El rol de guía es más fácil porque estamos acostumbrados a dar sugerencias a los docentes y este rol es muy apropiado en ciertas circunstancias. Sin

embargo, “el rol de colaborador tiene el fin de llevar al docente a reflexionar sobre su práctica docente y hacer sus propias modificaciones.” (González, 2018)

El papel del asesor pedagógico es moverse del rol de guía al rol de colaborador con todos los docentes. De esta manera, los mismos docentes se hacen dueños de su propia mejora continua.

2.2 *Escuchar con atención*

En las palabras de Stephen Covey: “Hay que escuchar con la intención de entender, no con la intención de responder”. Si se entiende completamente a la persona y se reflexiona sobre el sentido del mensaje completo, se puede responder adecuadamente.

Escuchar con atención significa:

a. Escuchar no solo las palabras, sino el tono, velocidad, amplitud e inflexión. Esto se refiere al lenguaje verbal.



Escuchar con atención demuestra al hablante que el oyente le ha entendido.

b. Observar la postura de la persona, su proximidad, gestos, tensión muscular y expresión facial. Esto se refiere al lenguaje no verbal.

c. Indicar que se está escuchando, mediante el lenguaje corporal, por ejemplo, mirar a los ojos de la persona, relajar su cuerpo, sonreír cuando sea apropiado y mover la cabeza en forma afirmativa cuando sea apropiado.

d. Utilizar la técnica de escucha activa expresando palabras como “sí”, o “sí, te entiendo” de vez en cuando (sin interrumpir a la persona).

e. Parafrasear. Esta es una herramienta que se explica a continuación.

Los mensajes que recibimos y que comunicamos no son solo palabras; algunas investigaciones dan al lenguaje no verbal una importancia que supera el 65 %, incluso, más de un 90 %.

El asesor pedagógico puede practicar esta herramienta fácilmente. Al ponerla en práctica con un docente, debe escucharlo y mirarlo con atención para recibir y entender todo el mensaje.

Los docentes quieren hacer lo mejor para sus estudiantes y a veces se sienten incómodos con la idea de que alguien les ayude.

Frecuentemente, hay mensajes de resistencia o de confusión. El trabajo del asesor pedagógico es entender estos mensajes y comunicar con su lenguaje verbal y no verbal que su trabajo es apoyar y no juzgar.

2.3 Parafraseo

Parafrasear es simplemente trasladar el mensaje del docente, pero con menos palabras. “Es común que una persona explique una situación con muchos detalles, por lo que resulta necesario sintetizar la esencia del mensaje.” (Wise, 2018)

8



Parafraseo: exposición o explicación que se realiza sobre un mensaje para que éste resulte más sencillo de comprender.

El parafraseo es importante porque:

a. Es una muestra de que ell asesor está escuchando con atención.

b. Simplifica el mensaje a lo importante y elimina detalles que no son necesarios para entender la situación.

c. Al parafrasear, el docente puede indicar si el asesor pedagógico captó bien la esencia del mensaje o no.

d. A veces, el parafraseo ayuda al docente a entender mejor la situación cuando no ha visto la esencia del asunto.

e. El parafraseo ayuda a aclarar dudas.

Con esta herramienta, el asesor pedagógico puede agregar una pregunta posterior. Así, "parafrasea lo dicho por el docente, quien a su vez indica si captó bien el mensaje, y luego, el asesor hace una pregunta relacionada con el parafraseo." (González, 2018)

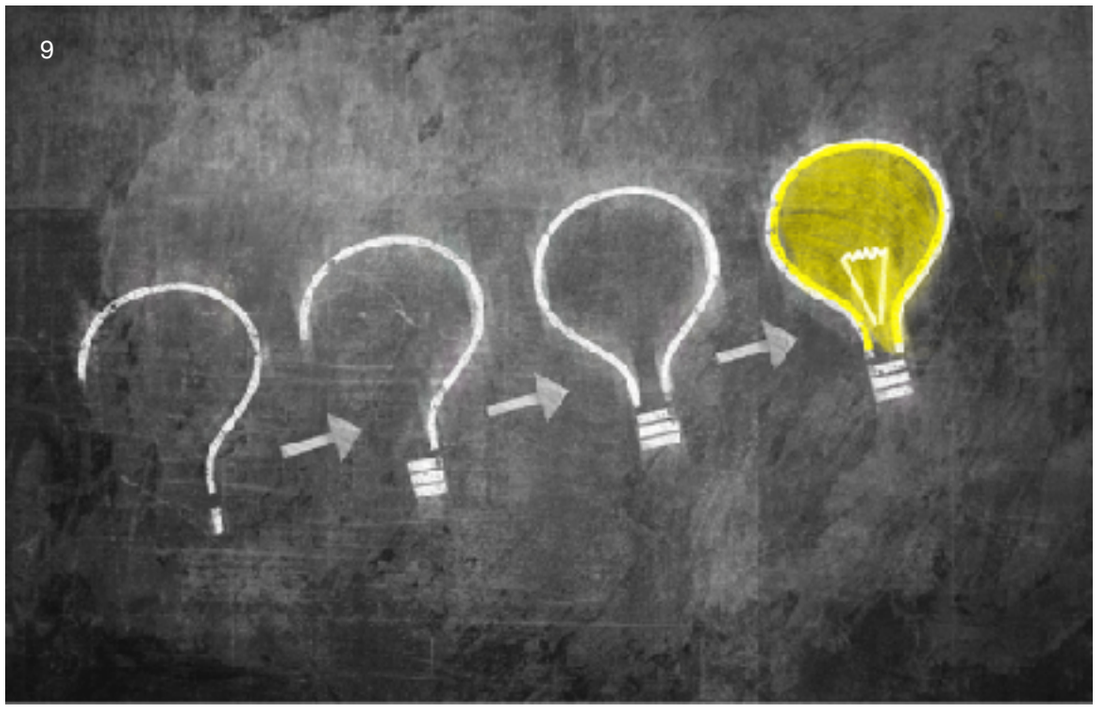
Reglas para un parafraseo exitoso:

- Escuche con la intención de entender.
- Capture la esencia del mensaje.
- Reflexione sobre la esencia de la voz, tono y gestos.
- Haga un parafraseo más corto que el mensaje original.
- Parafrasee antes de hacer una pregunta.

2.4 Uso de preguntas reflexivas y preguntas poderosas



Wise (2018) afirma que "en el rol de colaborador, el asesor pedagógico siempre busca la manera de ayudar al docente a reflexionar sobre su práctica docente. Por lo tanto, son claves las preguntas reflexivas y las preguntas poderosas que hace".



Preguntas reflexivas y poderosas.

- **Preguntas reflexivas**

Una pregunta reflexiva no busca una respuesta sencilla, sino una respuesta en la cual el docente tiene que analizar.

- **Preguntas poderosas**

Las preguntas poderosas son preguntas reflexivas que empujan al docente a analizar más profundamente.

A menudo, las buenas preguntas poderosas infieren valores. Se utilizan solo cuando un asesor pedagógico quiere impulsar al docente a reflexionar muy profundamente sobre algún aspecto de su enseñanza.

Pregunta no reflexiva:

"¿Qué técnica utilizó en la lección?"

Pregunta reflexiva:

"¿Por qué decidió utilizar esa técnica en la lección?"

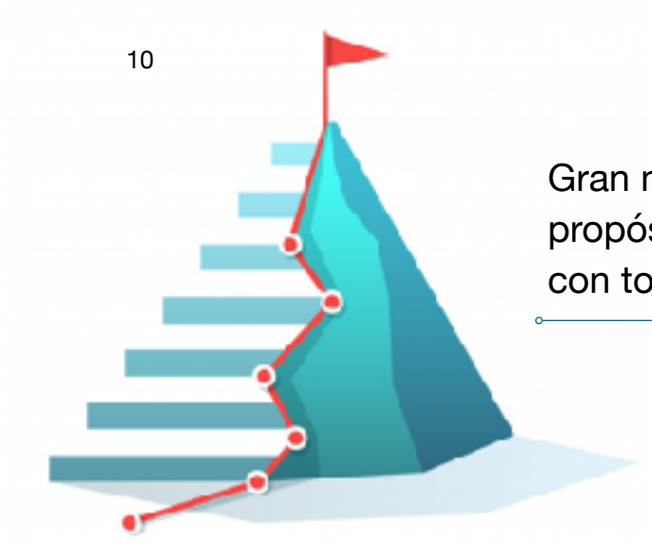
Pregunta poderosa:

"¿Cómo mejoraría usted esta técnica?"

2.5 Gran meta audaz

El término gran meta audaz se hizo famoso con la publicación del libro *Empresas que sobresalen*. "Describe un estudio de 5000 empresas, de las cuales solo 11 (menos del 1 %) tenían un éxito sostenido por más de 20 años y era porque tenían una meta grande que todos los empleados sabían de memoria, que los motivaba todos los días". (Wise, 2018)

Esta meta la denominaron **gran meta audaz.** La lección del libro es sencilla: la empresa o persona que tiene un propósito claro tiene mayor probabilidad de éxito.



Gran meta audaz: meta con un propósito claro y compartido con todos los empleados.

El asesor pedagógico debe tener un propósito poderoso que lo motive todos los días. De esta manera, puede servir de inspiración para cada docente.

Un propósito claro, grande, sencillo e inspirador lo llamamos gran meta audaz.

No se llega a una gran meta audaz simplemente escogiéndola. Es un proceso de mente y corazón trabajando juntos para encontrar un sentido claro e inspirador y, como toda meta, es medible de alguna forma. Como líder educativo, todo asesor pedagógico debe tener claro sus valores y su gran meta audaz.

2.5.1 Conductas para aumentar la confianza

Es esencial que el asesor pedagógico trabaje en un ambiente de confianza con cada docente. Pero a veces la confianza no se gana fácilmente.

Hay herramientas, sin embargo, que un asesor pedagógico puede utilizar para aumentarla. A continuación se desarrollan 13 conductas de la confianza:

1. **Hablar claro**: decir la verdad en todo momento, con integridad, diplomacia y respeto.
2. **Demostrar respeto**: respetar a los demás en todo momento; respetar la dignidad de toda persona, preocuparse por el bien de todos, ser amable y ser honesto.
3. **Crear transparencia**: ser transparente, honesto, franco y sincero. No esconder información, ni tener agendas escondidas.
4. **Corregir errores**: remediar el error. Disculparse rápidamente. Reparar errores cuando sea posible.
5. **Mostrar lealtad**: conceder el mérito sin reservas. Reconocer las contribuciones de los demás.
6. **Presentar resultados**: llevar seguimiento de los resultados. Cumplir lo prometido. No comprometerse excesivamente, ni incumplir las expectativas. No dar excusas por no cumplir.
7. **Mejorar continuamente**: aumentar sus capacidades. Ser un aprendiz constante. Actuar conforme a las opiniones que recibe. Agradecer a la gente sus opiniones.



8. **Afrontar la realidad**: abordar directamente el asunto delicado. Reconocer lo que se calla. Llevar con valor las conversaciones. No eludir los temas que de verdad importan.

9. **Clarificar las expectativas**: comunicar y revelar las expectativas. Discutirlas. Validarlas. No quebrantar las expectativas. No dar por sentado que las expectativas están claras o son compartidas.

10. **Practicar la responsabilidad**: mantener sus responsabilidades. Responsabilizarse de los resultados. No culpar a los demás, ni señalar a otros cuando las cosas vayan mal.

11. **Escuchar primero**: escuchar antes de hablar. Comprender. Elaborar. Diagnosticar. Escuchar con los oídos, pero también con los ojos y el corazón.

12. **Mantener los compromisos**: decir qué va a hacer y luego hacerlo. Pensar bien los compromisos que asume y mantenerlos. Convertir el cumplimiento de los compromisos en símbolo de dignidad.

13. **Ampliar la confianza**: mostrarse dispuesto a confiar. Ampliar la confianza de manera generosa a aquellos que se la hayan ganado y condicionalmente a los que estén intentándolo.

2.6 Estrategias para rebatir la resistencia

El asesor pedagógico tiene un trabajo que puede inspirar, pero también tiene grandes retos. Un reto constante son aquellos docentes u otras personas que presentan resistencia a los cambios.



En primer lugar, hay que reconocer que “el cambio no es fácil para nadie, nos hace sentir incómodos y a veces luchamos contra él. Afortunadamente, hay herramientas que son útiles para rebatir la resistencia.” (Galan, 2018)

La clave es buscar la herramienta correcta para cada situación. A veces, un asesor pedagógico puede utilizar más de una herramienta a la vez.

En orden de importancia, se presentan siete estrategias que el asesor pedagógico puede utilizar para rebatir la resistencia.

a. **La razón:** buscar la manera de llegar al pensamiento lógico de la persona. Presentar argumentos lógicos para ayudar a disminuir su resistencia.

b. **Investigación:** dar a conocer las investigaciones hechas sobre el asunto. Presentar datos o resultados de investigaciones a las personas que se resisten.

c. **Conexión:** llegar al fondo de la persona para que el cambio “se acepte más fácilmente”. Hacer una conexión con la persona por medio de las emociones o espiritualmente.

d. **Representación:** cambiar la forma de presentar la idea. Utilizar datos, analogías, historias, etc. Estas le permiten atender las diferentes inteligencias de las personas.

e. **Recursos y recompensas:** ofrecer a la gente incentivos para que adopten una idea nueva.

f. **Eventos del mundo real:** presentar eventos del mundo real.

g. **Resistencias:** identificar y contrarrestar creencias profundas y contrarias. Entender a fondo el porqué de la resistencia de la persona.



Para reflexionar

- ¿Cuál es la importancia de las herramientas de acompañamiento y asesoría?
- ¿Qué retos puedes enfrentar en tu centro educativo al aplicarlas?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Reflexiona sobre tu centro educativo y realiza un plan de acompañamiento y asesoría pedagógica.

El plan debe incluir los pasos del modelo de acompañamiento que son: Continúo de acompañamiento, talleres intraescuela, trabajo autónomo y evaluación de la asesoría. Luego establece que herramientas de acompañamiento utilizarías y como las emplearías.

Comprobación del capítulo XII: Herramientas de acompañamiento y asesoría

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net



Unidad IV

Procesos y acciones: ¿Dos mundos distintos?

Capítulo XIII

EL DIRECTIVO Y LA METACOGNICIÓN



¿Qué sabes acerca de la dirección y metacognición?

¿Qué es la metacognición?, ¿Por qué consideras que es importante que la dirección emplee la metacognición en los procesos y acciones?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización de la metacognición
- Metacognición intraindividual e interindividual
- Metacognición como herramienta para la gestión escolar
- Metacognición institucional e innovación
- Desarrollo de la metacognición

1. Conceptualización de la metacognición

El término “metacognición” designa a una serie de operaciones, actividades y funciones cognoscitivas llevadas a cabo por una persona, mediante un conjunto interiorizado de mecanismos intelectuales.

”Estos mecanismos le permiten recabar, producir y evaluar información, a la vez que hacen posible que la persona pueda conocer, controlar y autorregular su propio funcionamiento intelectual.” (Ossa, 2016)



1 Metacognición es la capacidad de autorregular los procesos de aprendizaje.

La metacognición implica tener conciencia de las fortalezas y debilidades de nuestro funcionamiento intelectual, y de los errores de razonamiento que cometemos

“Sí una persona tiene conocimiento de sus procesos psicológicos propios, podrá usarlos más eficaz y flexiblemente en la planificación de sus estrategias de aprendizaje.” (Barquero, 2013)

El desarrollo de la metacognición de una persona puede incrementar significativamente su capacidad de aprender por sí mismo.

2. Metacognición intraindividual e interindividual

El proceso metacognitivo es un procesamiento consciente de información, con una estructura basada en procesos de conocimiento del aprendizaje y en el control del mismo. Es una habilidad del pensamiento que permite conocer

profundamente lo que pensamos y hacemos, y a la vez, controlar estos procedimientos.



Intraindividual: la parte interna de cada individuo.

Los procesos metacognitivos permiten articular aspectos de la cognición del estudiante con la intervención didáctica del docente, se puede obtener un medio que aporta que el estudiante sea autónomo en términos de aprender a aprender.

Ossa (2016), propone que “la metacognición individual (intraindividual) estaría orientada a monitorear y controlar los propios procesos de conocimiento, emociones y acciones; mientras que la metacognición social (interindividual) consistiría en que los miembros del grupo ayudan a monitorearse unos a otros en sus procesos de conocimiento, emociones y acciones”.



Interindividual: relación entre individuos humanos como tales, a diferencia de lo social o colectivo.

Los individuos no aprenden solo mediante procesos cognitivos individuales, sino que ejecutan actividades que involucran ciertos mecanismos de aprendizaje en un entorno de colaboración y reciprocidad, que les permite darse cuenta de sus éxitos y errores.

3. Metacognición como herramienta para la gestión escolar

La metacognición como herramienta para promover el aprendizaje también puede llevar al mejoramiento de una institución educativa, a través de “la formación basada en reflexión metacognitiva, que permite a los integrantes de la organización una mayor conciencia de sus acciones y necesidades.” (Abarca, 2013)



Escalera de la metacognición.

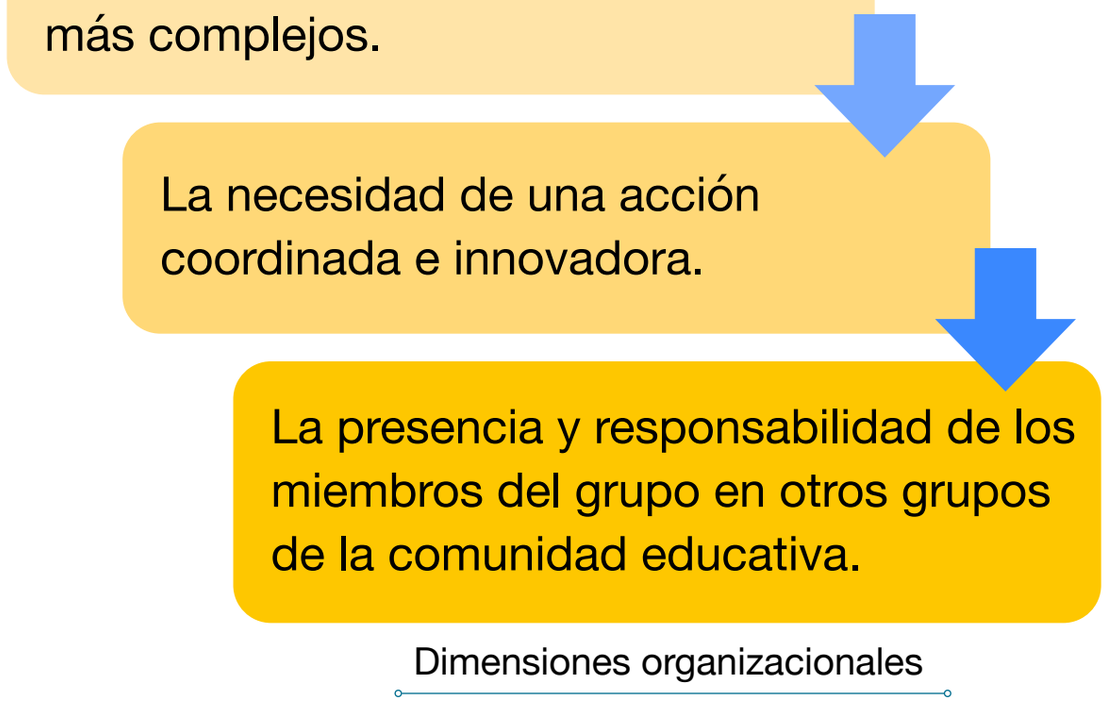
La institución educativa además de procesar conocimiento, también tiene la capacidad de crear nuevo saber, diseminarlo a través de la organización y encarnarlo en los estudiantes, servicios y sistemas.

Según Barrero (2014), “una institución que aprende a aprender, es una institución que se permite tener apoyos para lograr un cambio trascendente y significativo en sus pautas y acciones frente a las necesidades dinámicas de su comunidad educativa.”

Lograr un cambio dirigido y planificado que permita la adaptación de los integrantes a la institución educativa trae como beneficios analizar y mejorar las prácticas docentes efectivas, potenciar las funciones de quienes se desempeñan en la institución y el logro de los objetivos y metas.

Cuando una institución educativa identifica rápida y eficientemente sus estrategias de éxito frente a los requerimientos del medio, tiene una ventaja; para ello, debe “tener claridad de cuáles son esas estrategias y debe aprender de modo consciente y cooperativo.” (Barquero, 2013)

En las organizaciones, el aprendizaje de grupo tiene tres dimensiones críticas:



Dimensiones organizacionales

La metacognición es una herramienta de cambio frente a una realidad social dinámica e inestable, a la que la educación debe adaptarse.

La importancia del aprendizaje metacognitivo para la organización es la capacidad de generar conciencia sobre las respuestas y las estrategias que ha utilizado para la tarea.



Una organización escolar que aprende es aquella que es consciente de sus acciones individuales y colectivas, mejorando las prácticas educativas.

"La organización escolar aprende cuando la ejecución de las tareas que sus miembros realizan, individual o colectivamente, mejoran constantemente y los procedimientos internos perfeccionan la calidad educativa." (Barrero, 2014)

La escuela como organización, además de ser un contexto privilegiado para el aprendizaje escolar, también puede aprender y generar conocimiento sobre sí misma.

Una escuela aprende cuando, por ejemplo, piensa, desarrolla y evalúa acciones que mejoran la convivencia y el clima del aula; cuando por acciones deliberadas y planificadas logra optimizar el contexto de sus alumnos sin dejar de lado la enseñanza y el aprendizaje.

Romero (2017) afirma que la escuela aprende "también cuando puede deshacerse de las alternativas que ya no resultan eficaces; cuando a sus profesores les interesa aprender y compartir lo que aprenden."



Compartir lo aprendido reflexionar sobre la práctica docente, metodologías y materiales.

En esta perspectiva, se puede entender que este aprendizaje es relevante para la gestión escolar, en el sentido que aporta un proceso de control y revisión acerca de las determinaciones de planificación y uso de los recursos de la organización escolar.

Las instituciones escolares poseen variadas herramientas de gestión que facilitan el aprendizaje organizacional en la medida que generen verdaderos y efectivos procesos de participación.

Dado que la escuela es un escenario donde confluyen diversos actores, que generan experiencias de aprendizaje individual y colectivo, esta debería constituirse en un espacio fértil de generación de aprendizajes.

Una institución educativa que aprende, tiene a su favor, la capacidad de tener en cuenta un conjunto de informaciones que permiten contextualizar las demandas del medio, y por tanto, adecuar las decisiones y cambios que puede generar la escuela de modo de lograr una adaptación eficiente a su contexto.

Cuando la institución genera estos aprendizajes en una modalidad metacognitiva, permite que las

informaciones y decisiones sean más certeras y participativas.

La metacognición es una herramienta fundamental del aprendizaje del siglo XXI, puesto que faculta a la persona para evaluar la información que le llega desde el medio, así como las conductas que decide llevar a cabo en relación con esa información; permite, a la vez, conocer y modificar.



Efectividad docente: características de los docentes que tienen influencia significativa en la calidad educativa y el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Aplicada al aprendizaje institucional, es una herramienta que permite a la institución escolar aprender de sí misma y buscar los caminos más óptimos para generar cambios.

4. Metacognición institucional (MI) e innovación

El concepto de metacognición institucional (MI), es un “proceso que se gesta cuando una organización completa actúa como una unidad o un conjunto para desarrollar, deliberadamente, procesos de autoconocimiento y autorregulación con el objeto de mejorar sus prácticas”. (Ossa, 2016)

Esta capacidad de autoconciencia de la institución debe sustentarse además, en un proceso de diálogo participativo, que permita canalizar la información de todo aquello que debe ser modificado.



Diálogo participativo: proceso donde la persona canaliza inquietudes, propuestas y soluciones en materias específicas.

La aplicación de la MI muestra varios beneficios: permite organizar responsabilidades de una manera clara y equilibrada, aumentando el logro de los procesos metacognitivos de los individuos; así mismo, fortalece el desarrollo de estrategias de apoyo entre los integrantes del grupo o comunidad a través de la identificación de limitaciones en el desarrollo de tareas.

"También implica coordinar esfuerzos entre los integrantes de la comunidad educativa, aumentando el logro de metas y de motivación; generar espacios de aprendizaje más solidarios, colaborativos y democráticos." (Stable, 2011)

La MI surge como una herramienta de desarrollo organizacional relacionada con los procesos de aprendizaje de la organización, investigación y participación, para fortalecer la gestión educativa.

La metacognición institucional está relacionada con el ámbito de la gestión educativa, de manera que se logre una comunicación fluida y eficaz frente al manejo de informaciones y la toma de decisiones.

Otro recurso de relevancia para lograr una gestión educativa efectiva, es el trabajo colaborativo entre docentes, así como entre

docentes y directivos, lo cual permite el desarrollo de mayores instancias de participación.

Se busca fomentar la generación, implementación y evaluación de proyectos educativos institucionales (o de centros) de manera democrática.



Metacognición institucional: proceso de reflexión para desarrollar procesos de autoconocimiento y autorregulación.

En esta perspectiva, un procedimiento fundamental es el **proyecto educativo del establecimiento**, pues es considerado un instrumento válido en el mejoramiento de la calidad de la educación al dar las orientaciones que se proponen desde la comunidad educativa.

Por ello, su construcción debe ser participativa, comprometiendo la voluntad y la adhesión progresiva de toda la comunidad educativa. Este tipo de experiencia de aprendizaje colectivo permite desarrollar una cultura organizacional participativa y comprometida con el desarrollo institucional.

La MI como herramienta permitiría el monitoreo participativo de las situaciones positivas y negativas en el establecimiento, lo que “ayudaría a obtener información relevante y contextualizada de las necesidades de la comunidad escolar para la toma de decisiones y la asignación de funciones.” (Ossa, 2016)

Esta manera de entender la MI aplicada a la gestión escolar, como instrumento que permite conocer realidades del centro, a partir de una reflexión compartida, es lo que fundamenta la idea de que esta herramienta es un modo innovador de gestión del conocimiento.

Es una gestión del aprendizaje de la organización escolar, pues el foco está en el cambio consciente y efectivo de la institución.



La metacognición debe ser liderada por directivos visionarios, estratégicos, confiables.

5. Desarrollo de la metacognición

¿Cómo poner en acción la metacognición de acuerdo a lo planteado?:

- Comprender que hay temas que cuesta aprender más que otros.
- Verificar un hecho antes de aceptarlo como tal.
- Examinar todas las alternativas en una elección múltiple, antes de decidir cuál es la mejor.

Para desarrollar esta habilidad se pueden emplear diferentes actividades como:

- Invitar a pensar en voz alta a la hora de resolver un problema.
- Luego de llevar a cabo un aprendizaje, solicitar que se autopregunten: ¿Qué he aprendido?, ¿cómo lo he aprendido?, ¿qué entendí del tema estudiado?
- Promover el análisis y la discusión de las estrategias que cada uno pone en

funcionamiento delante de determinadas tareas. De esta forma, tendrán la oportunidad de ser testigos de cómo analizan y aprenden los demás.

Para reflexionar

- ¿Cómo emplearías la metacognición en tu centro educativo?
- ¿Qué retos podrían surgir al aplicar la metacognición institucional?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

- Realiza una propuesta para implementar la metacognición institucional en tu centro educativo.
- ¿Qué procesos de la institución mejorarías con la metacognición?
- ¿Qué herramientas metacognitivas puedes emplear?
- Realiza una planificación de actividades metacognitivas para trabajar con el grupo docente.

Comprobación del capítulo XIII: El directivo y la metacognición

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XIV

CALIDAD EDUCATIVA



¿Qué sabes acerca de la calidad de la educación?

¿Qué es la calidad educativa?, ¿Cómo crees que se puede alcanzar la calidad educativa?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Definición de calidad educativa
- Dimensiones de la calidad educativa
- Componentes: indicadores y predictores
- Mejoramiento continuo

1. Definición de calidad educativa

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia para cualquier proceso de cambio o plan de mejora. La eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos.

“La calidad no es un concepto estático, es una característica que indica un continuo perfeccionamiento, mejora y/o logro de metas, pero calidad no es igual a perfección, porque esta es inalcanzable; la calidad busca aumentar el potencial de todos los agentes que participan en el proceso.” (Cano, 2014)

Los sistemas educativos pueden y deben aspirar a mejorar; cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo filosófico, científico, metodológico o formativo.



Calidad educativa: los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo.

Principios de calidad educativa

- La estructura del sistema educativo y la **configuración y adaptación del currículo** a las aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- La **función docente**, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
-



Función docente: diagnosticar las necesidades de formación del colectivo de los estudiantes a los que se dirige la formación, teniendo en cuenta sus características.

- La **evaluación del sistema educativo**, de los centros y del rendimiento de los alumnos, **segun los estándares** establecidos en el país.
- El **fortalecimiento institucional** de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.
- La **determinación de las competencias** y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

Es evidente que la educación no puede entenderse como un producto físico sino como un servicio que se presta a los alumnos. Pero la naturaleza de este servicio resulta difícil de describir, así como los métodos para evaluar la calidad.

Según Hill (2016), la dificultad para definir la calidad educativa seguramente deriva de hechos como los siguientes:

- La educación es una realidad compleja en sí misma, afecta a la totalidad del ser humano, entidad compleja y multidimensional.
- Existen notables diferencias entre las ideas o conceptos de lo que debe ser la educación.

- Los procesos mentales de aprendizaje no son evidentes, solo se pueden inferir a través de los resultados que produce.
- El educador es un ser libre y el motivo último de su comportamiento es siempre su decisión, más allá de los modelos en los que se haya formado.

2. Dimensiones de la calidad educativa

2.1 Eficacia

Un programa educativo se considera de calidad si logra las metas y objetivos previstos. Llevado al aula, se puede decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender.

2.2 Relevancia

Los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles.

Los programas responden a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionales, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

2.3 Recursos y procesos

Alcanzar la calidad es contar con los recursos necesarios y emplearlos eficientemente: buenas instalaciones, programas de capacitación docente, buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo.

La calidad depende de varios factores, la responsabilidad por la calidad no recae solo en los directivos de una institución educativa, sino en todos sus participantes y su función en el proceso educativo.



Contar con los recursos y equipo necesarios ayuda a alcanzar la calidad educativa.

La calidad educativa se entiende como un servicio. Lleva implícitos dos conceptos: **eficacia** (sirve para aquello para lo que fue realizado) y **eficiencia** (relación entre el costo y el resultado).

Por tanto, una escuela de calidad es aquella en la que los alumnos progresan al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones.

3. Componentes de la calidad educativa: indicadores y predictores

"Los **indicadores** se refieren a los componentes que permiten medir el grado de idoneidad de aquello que se evalúa, es decir, con la calidad de la institución (procesos, resultados, opinión de la comunidad educativa, etc.)" (Cano, 2014)

"Los **predictores** se refieren a los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad.

Son los elementos propios del centro que hacen posible y previsible la aparición de un determinado efecto en el mismo". (Cano, 2014)

3.1 Indicadores de calidad en los centros educativos

Los principales identificadores o indicadores de la calidad de un centro son:

- El producto educativo
- La satisfacción de los alumnos
- La satisfacción del personal que trabaja en el centro y
- El efecto de impacto de la educación alcanzada.



Indicadores de calidad: sirven para conocer o valorar las características y la intensidad de la calidad para determinar su evolución futura.

La finalidad principal y última de un centro educativo es conseguir que sus alumnos alcancen niveles educativos de calidad.

Para medir el nivel de calidad del centro en relación con la calidad del producto están:

- Acomodación al grado de desarrollo de los alumnos (físico, intelectual, social y moral), a sus necesidades, intereses y expectativas.
- Reconocimiento de los alumnos, padres, personal del centro y cuantas personas reciben el impacto del producto educativo.
- Permanencia o duración del producto o sus efectos en su ámbito social.
- Excelencia en relación con los fines o metas (objetivos del centro).
- Máximo aprovechamiento de los recursos.

La satisfacción de los alumnos ha de basarse en la atención a sus necesidades y posibilidades educativas y al logro de las expectativas que se le planteen. También se integra en este apartado la satisfacción de los padres y tutores legales.



Habitabilidad del centro: asegurar unas condiciones mínimas de salud y confort en los edificios y aulas de clase.

Cano (2014) propone que el grado de satisfacción de los alumnos se extiende a ámbitos como:

- Satisfacción por el cumplimiento de necesidades básicas referidas a la **habitabilidad del centro**, higiene de las instalaciones (ventilación, sol, luz, aire) y de los servicios, espacios para la enseñanza, el estudio y el ocio (aulas, gimnasio, comedor, patio), mobiliario, transporte, etc.
- Bienestar por su **seguridad vital** que se concreta en la seguridad del edificio, del mobiliario, transporte, zonas de recreo, gimnasio, etc.
- Satisfacción por la **seguridad económica** en cuanto que se garantiza la no discriminación por motivos económicos en la realización de las actividades educativas del centro, extraescolares, servicios complementarios, materiales didácticos, etc.

- Agrado por la **seguridad emocional** que garantice el afecto necesario para el desarrollo equilibrado de su personalidad. Trato afectuoso del director, de los profesores, del personal del centro, de sus compañeros, etc.



Seguridad emocional: es una sensación de satisfacción, en un entorno sano y nutricio.

- Satisfacción por **la pertenencia** al centro o clase que se deriva de la realidad de ser miembro del grupo en cuestión. Aceptación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

- Complacencia por **el sistema de trabajo en relación con la forma de enseñanza-aprendizaje**, recursos disponibles, acceso a la biblioteca, uso de los medios audiovisuales, acción tutorial, metodología, sistema de evaluación, participación, etc.

- Satisfacción por el prestigio o **reconocimiento del éxito personal** que los miembros del centro o de la clase tienen sobre sus logros. Reconocimiento por los distintos miembros de la comunidad educativa.

- Gozo por la **autorrealización personal** en cuanto a las posibilidades con que cuenta para actuar según su condición personal, para

desarrollar las aficiones y potencialidades que cree tener, etc.



Reconocimiento de los logros que se merece.

La satisfacción del personal del centro es un indicador de calidad, este engloba a todas las personas que hacen posible el funcionamiento del centro: profesores, personal administrativo y de mantenimiento, etc.

Los aspectos de la satisfacción del personal a tener en cuenta son:

- **Satisfacción por las condiciones materiales** como salario, vacaciones, seguridad del edificio e higiene, aulas y espacio de enseñanza-aprendizaje, mobiliario, recursos didácticos, horario, etc.
- Complacencia por la seguridad básica en la profesión en relación con la **estabilidad laboral**, movilidad profesional (dentro del centro y con otros centros), formación inicial, formación continua, etc.
- **Satisfacción por la estructura de funcionamiento institucional** como miembro de la organización, por lo que cabe considerar organización del centro (equipo directivo, servicios de apoyo, servicios de apoyo asistencial, servicios auxiliares, etc.)



La satisfacción del funcionamiento institucional involucra el bienestar de los profesionales y la comunidad educativa en general.

- **Satisfacción por los resultados alcanzados** en cuanto a valores desarrollados, calificaciones, conocimientos adquiridos, hábitos de estudio, comportamiento general, etc.
- Bienestar por el **prestigio profesional** en cuanto al reconocimiento social; reconocimiento institucional interno, la formación desarrollada, el ejercicio profesional, la autonomía de trabajo, etc.

Las características de un centro educativo de calidad son:

- **Los objetivos** claros y aceptados por todos los miembros del centro. Deben ser alcanzables con los recursos disponibles y apropiados con la demanda del entorno.
- **Comunicación eficaz en sentido horizontal y vertical**. “Dentro de una organización sana se detectan bien y rápidamente las tensiones; existe la suficiente información sobre los problemas que hay en el centro, para poder hacer un buen diagnóstico.” (Casanova, 2015)



Comunicación eficaz: emisor y receptor codifican un mensaje de forma exitosa.

- En una **organización equilibrada** la distribución de la influencia es equitativa. Cada una de las escalas o grupos ejerce influencia hacia arriba y percibe que los superiores hacen lo mismo sobre el superior inmediato.
- **Utilización de los recursos**, utilizar de forma eficaz las capacidades personales, pedir un esfuerzo permanente, pero lejos de la sobrecarga.
- **Cohesión**, en una buena organización, cada persona sabe a dónde va, conoce los objetivos y el porqué de los mismos. Cada miembro participa de estos principios y se siente a gusto dentro de la organización.
- **Moral** (satisfacción y bienestar), es beneficioso un alto grado de satisfacción y bienestar de los miembros de la misma. La suma de sentimientos individuales de satisfacción es el soporte adecuado para la realización de esfuerzos.
- **Innovación**. Un centro sano impulsa nuevas acciones, se mueve hacia nuevos objetivos, no tiene temor a la innovación, necesita nuevos horizontes, se diversifica en sí mismo.
- **Adaptación**, un centro autónomo es aquel que está en condiciones de adaptarse o incorporar los cambios que se producen desde el interior

y desde el exterior como respuesta de adecuación a la realidad de cada momento.

- Capacidad para la **resolución de problemas**, toda organización tiene problemas, lo importante es la forma en que la organización se enfrente a ellos. Es por ello que se necesita de procedimientos para detectar los problemas, descubrir las posibles soluciones, aplicarlas y verificar su eficacia.



Cohesión: los miembros de un grupo generan lazos que los unen.

3.2 Predictores de calidad en los centros educativos

Las escuelas eficaces poseen factores determinantes como la existencia de un fuerte liderazgo educativo, un contexto organizado y seguro, la adquisición de destrezas básicas, las expectativas de los alumnos, etc.

La **disponibilidad de medios materiales y personales como predictor de calidad**: se engloban todos aquellos recursos de tipo personal o material que constituyen el patrimonio con el que la institución lleva a cabo su actuación. Incluimos los recursos materiales, el profesorado, personal no docente y alumnos.

Un apoyo fundamental para la potenciación de la calidad educativa radica en los profesores, que son promotores directos de la misma.

“Entre las variables que influyen como **predictores de los docentes** son:

formación inicial, estabilidad y permanencia, nivel formativo, formación continua, actitud, experiencia profesional, liderazgo educativo, autosatisfacción profesional, etc.” (Hill, 2016)



El docente es un predictor de calidad, considerando su formación inicial, formación continua, actitud, liderazgo educativo y autosatisfacción profesional.

El **diseño de estrategias de la institución es un predictor de calidad**, esto se refiere a la concepción básica y a la organización. Dentro del perfil organizativo hay que tener en cuenta:

- El sentido de la misión, es decir, la finalidad o razón de ser de la misma.
- La estructura organizativa
- Principios de funcionamiento
- Autonomía institucional
- Horizontalidad de las estructuras
- Clima relacional
- Mejora e innovación continua
- Proyecto educativo
- Proyecto curricular
- Reglamento de régimen interior
- Programación de aula o materia

- Adecuación al contexto
- Aprovechamiento adecuado de recursos humanos
- Empleo de recursos institucionales
- Adecuada gestión de los recursos materiales

Perfil organizativo

Otro factor involucrado es la estructura integral del sistema educativo en relación con el marco normativo, el proceso evolutivo de los alumnos, igualdad de oportunidades, apoyo a los alumnos con necesidades educativas, atención a la interculturalidad, etc.

Es necesaria la promoción directa de la calidad educativa con acciones como la investigación, proyectos de innovación, evaluación, etc.

El contexto familiar ejerce una gran influencia en el rendimiento escolar y educativo de los alumnos, nivel socio-cultural de la familia, implicación de los padres en el desarrollo educativo de los hijos.



Diversidad educativa: el conjunto de acciones educativas que intentan prevenir y dar respuesta a las necesidades, temporales o permanentes, de todo el alumnado del centro.

La metodología educativa es otro predictor de calidad. Entendemos por metodología educativa la forma peculiar de desarrollar las funciones y tareas orientadas a la consecución de objetivos educativos.

Dentro del tratamiento metodológico propio de un centro deben estar presentes principios como:

- Previsión de las intervenciones didácticas (planificación con expresión de objetivos, actividades)
- Acomodación al nivel de desarrollo de los alumnos
- Adaptación al contexto
- Mantenimiento de un clima positivamente interactivo
- Motivación positiva
- Relaciones con la familia y la comunidad
- Oferta de optativas y actividades extraescolares
- Evaluación frecuente de los alumnos



La metodología juega un papel importante para alcanzar la calidad, es necesario evaluarla y mejorarla continuamente.

El liderazgo educativo juega un papel esencial como predictor de calidad. El liderazgo tiene que ser ejercido por el director y el equipo directivo en su ámbito de responsabilidad; pero también son líderes los coordinadores de equipos y los profesores en su aula. (Este tema se aborda en el capítulo XV).

4. Mejoramiento continuo

Cuando el centro educativo se plantea el reto de mejorar la calidad de su servicio, tiene que partir de la idea de que siempre se puede mejorar. La mejora continua, por su propia naturaleza, no posee un plazo final: siempre habrá algo que mejorar.



Mejoramiento continúo: es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y el centro sean más competitivos.

El impulso de la mejora continua se asienta en tres aspectos básicos:

- **Conocimiento de las necesidades y expectativas del alumnado** (nivel de calidad demandado) y de su grado de satisfacción (nivel de calidad demandado con la situación actual).
- **Conocimiento de las necesidades y expectativas del profesorado** y demás personas que trabajan en el centro educativo y de su grado de satisfacción.
- **Liderazgo propio y compartido**, capaz de involucrar a todas las personas en el proceso de mejora, sintiendo protagonistas, necesarias y ninguna imprescindible; que todos se sientan coautores de los resultados obtenidos: solo si mejoro yo, mejorará mi centro.

El impulso hacia la calidad precisa unos requisitos como propone Casanova (2015):

- La **autoevaluación** como requisito imprescindible para conocer la realidad del centro y servicio que presta.
- **El compromiso de la dirección** y la implicación de todas las personas que trabajan en el centro.
- La **formación continua** de las personas implicadas en el proyecto.
- La **comunicación fluida** y la transparencia de la gestión, para que todos estén informados y ninguno excluido.
- El **reconocimiento de los esfuerzos** y de los avances realizados.

Para reflexionar

- ¿Cuál es la importancia del mejoramiento de la calidad educativa?
- ¿Cómo consideras que la calidad educativa puede mejorar la situación actual de tu país?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Realiza un plan de mejoramiento continuo para tu centro educativo que contenga:

- Las necesidades y expectativas del alumnado.
- El conocimiento de las necesidades y expectativas del profesorado y demás personas que trabajan en el centro educativo y de su grado de satisfacción.
- Una propuesta de solución a las necesidades surgidas en los incisos anteriores, que involucre la participación de toda la comunidad educativa.

Comprobación del capítulo XIV: Calidad educativa

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIV

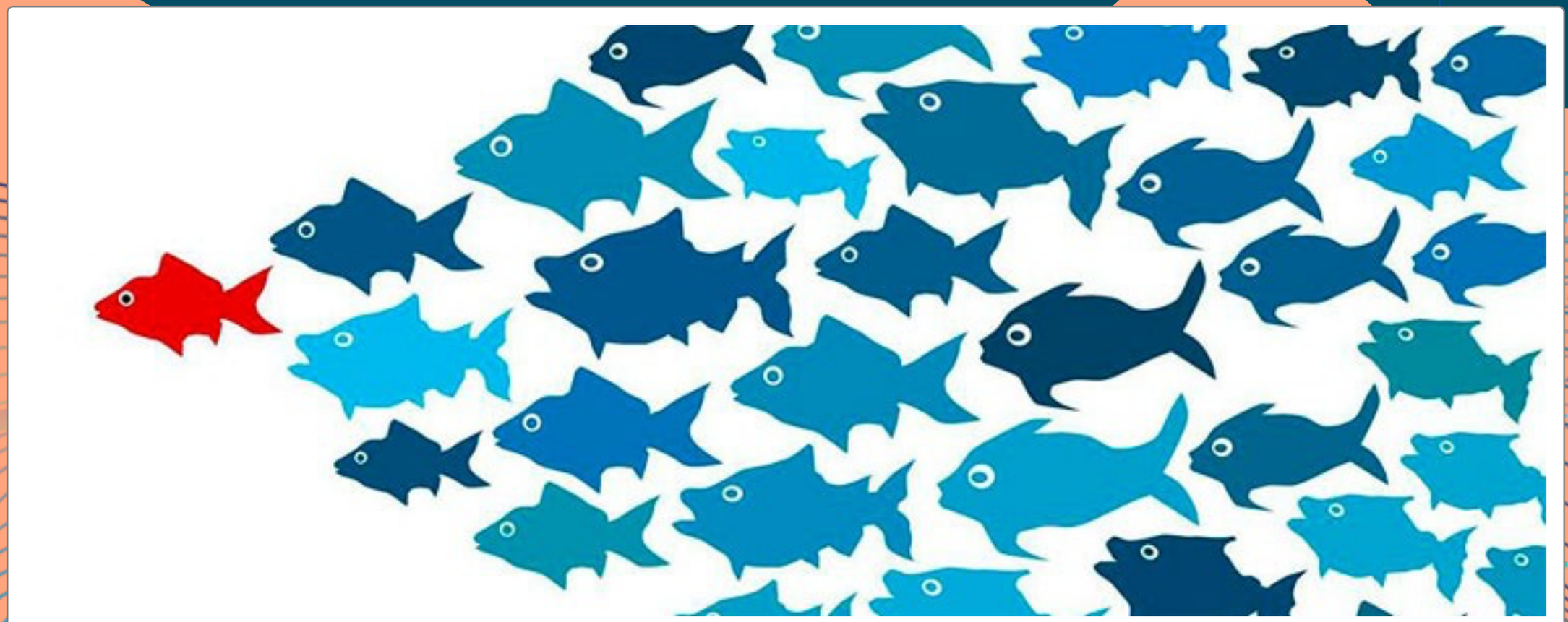


Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XV

LIDERAZGO EDUCATIVO



¿Qué sabes acerca del liderazgo educativo?

Reflexiona sobre tu centro educativo y responde: ¿Cómo es el liderazgo empleado en tu centro educativo?, ¿Consideras que es adecuado o contraproducente?, ¿Por qué?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización de liderazgo educativo
- Las competencias de un líder educativo
- El impacto del liderazgo en la calidad educativa
- Tipos de liderazgo educativo

1. Conceptualización de liderazgo educativo

Según Strelchenko (2019) el liderazgo “se define como un individuo que influye en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.” (Strelchenko, 2019)

El líder educativo se convierte en la persona que con condiciones específicas orienta a la comunidad educativa: estudiantes, docentes, padres de familia, etc.



Líder educativo: responsable de orientar a la comunidad educativa.

El objetivo del liderazgo es mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional, el crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

Los elementos que convergen para definir el perfil de un líder educativo son visión sostenible de futuro, sentido de lo pedagógico, innovación y desarrollo humano.

La gestión estratégica conlleva no solo una responsabilidad de líder frente a la filosofía institucional y a los objetivos estratégicos establecidos desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sino a una serie de condiciones como estipula Villa (2015):

- Conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas
- La gestión de los procesos que requieren liderazgo
- Orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva

Son elementos indispensables: el conocimiento, la habilidad y la actitud.

- El **conocimiento**, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.



Conocimiento gerencial: conjunto de saberes de alta calificación que se busca alcanzar la dirección y gestión de los asuntos de un centro.

- Las **habilidades** que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas.

La **actitud,** que se potencia en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás.

Es necesario establecer la importancia del modelo de gestión educativa y de la forma de liderar en cuanto al carácter, las capacidades y el sentido de liderazgo.

El carácter es la manera de orientar a la comunidad académica, la calidad de sus decisiones, actitud autocrítica y de reflexión. Con relación a las capacidades son cómo maneja la información, cómo empodera y delega, la forma como se proyecta en cuanto a su ética y sus valores.

El sentido de liderazgo es tener claridad frente a los objetivos de la organización, “a cómo ofrecer el valor diferenciador de la organización educativa, al cómo implementar los proyectos, la claridad que debe tener sobre el conocimiento de las dinámicas internas de la institución.” (Villamil, 2016)

También se refiere a la capacidad de abordar y analizar los problemas, a crear escenarios de comunicación, a la manera de relacionarse con la autoridad que le ofrece el cargo y a la capacidad de escucha.

Cuando nos referimos al liderazgo educativo que se solicita a los directores de los centros educativos, básicamente podrían señalarse tres grandes dimensiones según Wise (2013):

- **Definir la misión del centro**, es decir, que los miembros de la comunidad escolar lleguen a un consenso sobre la definición de centro que quieren, y que sirva a su vez, como base para clarificar las metas que sean el punto de partida para el trabajo educativo del centro.



Definir la misión del centro con la comunidad educativa ayuda a involucrar a todos en el proceso educativo.

- **Gestionar las acciones del proyecto educativo**, dedicar tiempo a la coordinación entre programas, trabajar con los profesores con vistas a desarrollar una acción educativa coordinada. Y también debe prestar atención a las variables organizativas que pueden facilitar o dificultar el trabajo en las aulas.

La actitud de los directores parece tener un enorme impacto en la determinación de los programas académicos e influye en el éxito o fracaso de las innovaciones curriculares.

La primera función que debe ejercer un director con vistas al currículo es la de servir como un auténtico y democrático líder educativo.

- **Promover un clima de aprendizaje positivo**, esto abarca la serie de funciones y acciones de liderazgo tendentes a construir y sostener, de modo más específico, un clima y cultura escolar que potencie y anime el desarrollo de normas, actitudes y valores de colaboración.

Es necesaria una formación directiva en los aspectos curriculares y pedagógicos que permitan llevar a cabo las tareas de definición y establecimiento de metas, gestionar los medios y recursos para su puesta en práctica.

Es por ello que los líderes educativos son aquellos que:

- Crean una cultura de colaboración, un sentido de bienestar y cohesión entre los miembros.
- Establecen normas que refuerzan estructuras claras y procedimientos para el personal, para los estudiantes, para el profesorado.
- “Disponen de disciplina protegiendo el tiempo de aprendizaje sin interrupciones.” (Villa, 2015)
- Ofrecen apoyo para que los profesores tengan los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo.
- Promueven el desarrollo del currículo, la instrucción y la evaluación personal
- Establecen metas y se centran en lograrlas y mantienen un seguimiento de las mismas para asegurar un buen funcionamiento



Los recursos para los profesores incluyen material de apoyo, equipo en los salones, acceso a conocimiento y retroalimentación de su trabajo.

- Conocen con profundidad el currículo, instrucción y asesoramiento, y siguen de cerca las prácticas de enseñanza y su evaluación
- Permanecen visibles y accesibles para el profesorado y no están encerrados en una oficina

- Reconocen el trabajo bien hecho y de calidad del profesorado
- Se comunican bien con el profesorado y el personal.

Un líder educativo es quien es capaz de influir en la comunidad educativa, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y generar programas de formación de calidad.

2. Las competencias de un líder educativo

El líder educativo debe poseer valiosas y efectivas competencias personales, profesionales y técnicas que respondan a los cambios del mundo actual, las cuales son determinantes para afrontar los retos.

El concepto de competencias aparece en las últimas décadas como una estrategia dinámica relacionada con el desempeño de las personas y que son necesarias para competir en un mundo globalizado.



Competencias: las capacidades para lograr un cargo, los conocimientos, habilidades y carácter para lograr una meta.



"Se entiende por competencia la capacidad que tiene la persona en el ser, saber y saber hacer en situaciones reales, ante una tarea nueva, para resolver problemas, tomar decisiones y elaborar proyectos, desde una visión emprendedora y gerencial." (Sierra 2013)

2.1 Competencias estratégicas

Liderazgo centrado en principios: es la capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiando y orientando a sus colaboradores hacia el logro de los resultados propuestos.

Esto lo realiza bajo un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y valores de la organización.

Emprendimiento: es la capacidad para idear y poner en marcha soluciones nuevas y diferentes ante los problemas planteados por su entorno, buscando activamente oportunidades de proyectos que generen impacto organizacional dentro de un marco de innovación, creatividad y autonomía pedagógica y académica.

Inteligencia emocional: es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimo propios y ajenos, promoviendo crecimiento emocional e intelectual, mediante la creación de estrategias para promover el crecimiento emocional de los colaboradores en el desarrollo intelectual, social y cultural.



Inteligencia emocional: capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales propios y de los demás.

- **Orientación al cliente:** capacidad de conocer, resolver y satisfacer, con un alto estándar de calidad, las necesidades y expectativas de los estudiantes y grupos de interés.
- **Orientación a resultados:** capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico. Tendencia a lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

2.2 Competencias tácticas

Gerenciamiento estratégico: capacidad de vincular la misión y visión de largo plazo de la organización al trabajo diario. Va desde la comprensión de la estrategia, hasta el entendimiento de cómo el entorno influye en los planes estratégicos y cómo estos determinan las distintas alternativas de formación y académicas.

Negociación y relaciones: capacidad para concretar acuerdos y alianzas que generen valor, solucionen problemas, conflictos o diferencias, creando ambientes propicios de colaboración y logrando compromisos duraderos de ganancia mutua.

Busca fortalecer las relaciones de la comunidad educativa, mediante convenios y alianzas con diversos sectores empresariales, de investigación, universidades nacionales e internacionales y entidades globales.

2.3 Competencias operativas

Trabajo en equipo: capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración, cooperación y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.

Gerenciamiento táctico: capacidad de orientar las actividades diarias en la dirección determinada por los resultados de los procesos y el mejoramiento constante de la calidad del trabajo y competencias. Implica establecer prioridades, fijar objetivos, cumplimiento de estos y manejar el cambio.

Relaciones interpersonales: capacidad de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional de la institución educativa.



Gerenciamiento táctico: logro de metas a través de objetivos, que son constantemente evaluados y mejorados.

Empoderamiento: capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que implica prepararse adecuadamente y evidenciar un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades en la organización educativa.

Orientación al mejoramiento continuo: es la capacidad de revisar, analizar, ajustar los procesos con el fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente.

3. El impacto del liderazgo en la calidad educativa



El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas.

Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político). Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos.



Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un potenciador en la mejora de los centros educativos, especialmente en la promoción y gestión de la enseñanza.

Por eso, no hay un proyecto de dinamización o de mejora en un centro en el que no esté el equipo directivo detrás, aunque no sea el protagonista directo.



"Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención." (Villamil, 2016)

Villamil (2016), ha descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

1. **Establecer una dirección** (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.

2. **Desarrollar al personal**: Potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse positivamente en función de dichas metas.

Para esto desarrollan prácticas tales como identificar nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.

Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.



Desarrollo personal: es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas que le permiten generar nuevos comportamientos para alcanzar el éxito.

3. **Rediseñar la organización:** establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecer estructuras grupales para la resolución de problemas, distribuir el liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

4. **Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje:** conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.

Prácticas adecuadas son: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

4. Tipos de liderazgo educativo

4.1 Liderazgo transformacional

Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, “mostrando comportamientos y prácticas que comunican motivación, altas expectativas del desempeño y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectivas.” (Villa, 2015)



Liderazgo transformacional: busca realizar cambios para mejorar el funcionamiento del centro.

15.4.2 Liderazgo distribuido

El director es un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

"La mejora del centro depende de la acción conjunta de los implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes." (Villa, 2015)

15.4.3 Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol.

El liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas

relacionadas con la pedagogía. Su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.



Liderazgo instruccional: enfocado en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

4.4 Liderazgo para la justicia social

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades.

El liderazgo para la justicia social busca disminuir la desigualdad en los grupos segregados, mediante prácticas participativas, reflexivas, inclusivas y de cambio social; logrando generar las mismas oportunidades para todos.

4.5 Liderazgo emocional

Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común.

Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. Es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.



Liderazgo emocional: busca la motivación del personal para alcanzar las metas educativas.

Para reflexionar

- ¿Cómo crees que influye el liderazgo en tu centro educativo?
- ¿Cómo podría mejorar este liderazgo educativo?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Aborda paso a paso cada dimensión, respondiendo las preguntas y registrando las ideas clave en cada recuadro, luego realiza un esquema que relacione entre si las preguntas de conectar, extender y desafiar.

- **Conectar:** Hasta ahora, ¿qué sé de los tipos de liderazgo escolar?
- **Extender:** ¿Qué nuevas ideas obtuve de la lectura acerca del liderazgo escolar y los tipos de liderazgo?
- **Desafiar:** ¿Qué acciones impulsaré para potenciar tipos y prácticas de liderazgo en mi institución escolar que sean concernientes a las necesidades y características de la misma?

Comprobación del capítulo XV: Liderazgo educativo

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVI

ELEMENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS PARA LA ORIENTACIÓN, PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO



¿Qué sabes acerca de la orientación, planificación y seguimiento?

¿Alguna vez has realizado un proceso de orientación?, ¿Cuáles consideras que son los elementos necesarios para poder realizar una planificación?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Elementos de la orientación
- Tareas prácticas de la orientación
- Elementos de la planificación
- Niveles de planificación
- Fases de la planificación
- Seguimiento y evaluación

1. Elementos de la orientación

La orientación es un instrumento pedagógico-didáctico que articula, a medio y largo plazo, el conjunto de actuaciones de los equipos docentes y del centro educativo en su conjunto.



Orientación educativa: proceso sistemático de asistencia a personas en los ámbito personal y profesional.

Los principios que rigen la orientación deben definirse en una serie de objetivos que ayuden a diseñar planes de trabajo en los centros. “Estos objetivos concretan los principios de individualización, educación integral, respuesta a las necesidades de los alumnos, coordinación y transición.” (Venegas, 2015)

2. Objetivos del proceso de orientación

a. El equipo directivo debe asumir la orientación de toda la comunidad educativa como tarea propia.

b. Propiciar el conocimiento de las características propias del alumnado, asumiendo que cada alumno es único.

c. Realizar un seguimiento personalizado con un enfoque preventivo que evite, en lo posible, la aparición de disfunciones y desajustes.

d. Adecuar las programaciones, la enseñanza y la evaluación a la diversidad del alumnado.

e. Implicar a las familias en la educación de sus hijos para unificar criterios y pautas

educativas que redunden en una mayor coherencia entre escuela – familia.

f. Coordinar recursos para atender a las necesidades del alumnado buscando la complementariedad de perspectivas de los distintos profesionales que intervengan.

g. Atender a los alumnos que presenten necesidades educativas especiales buscando la optimización de los recursos y la máxima integración del alumnado.

h. Propiciar un clima de clase adecuado para la convivencia y el trabajo escolar.

i. Mediar en situaciones de conflicto.

2. Tareas prácticas de la orientación

2.1 Conocimiento del alumnado



Propiciar el conocimiento de las características propias del alumnado, asumiendo que cada uno de ellos es único.

- Recoger información sobre las características del alumno.
- Contrastar la información de diferentes fuentes y procedencias.
- Sintetizar la información disponible sobre el alumno.
- Sacar conclusiones prácticas de la información.

2.2 Seguimiento del alumnado



Realizar un seguimiento personalizado del alumnado con un enfoque preventivo que evite, en lo posible, la aparición de disfunciones y desajustes.

- Registrar información relevante del alumno de forma continua.
- Comunicarse personalmente con cierta frecuencia.
- Valorar periódicamente los progresos académicos y personales y aconsejar al alumno.



Valorar positivamente al alumno.

2.3 Adecuación de la enseñanza

Adecuar las programaciones, la enseñanza y la evaluación a la diversidad del alumnado.

- Tareas implicadas en la adecuación de la enseñanza
- Realizar evaluaciones iniciales para ajustar la programación
- Distinguir en la programación objetivos y contenidos prioritarios y básicos del ciclo o curso
- Diferenciar las actividades didácticas
- Evaluar teniendo en cuenta tanto los objetivos propuestos como las capacidades y conocimientos previos del alumno

Adecuación de la enseñanza.

2.4 Coordinación docente y desarrollo profesional

Potenciar la coordinación de los profesores que impartan enseñanza al mismo grupo de alumnos, para unificar criterios y pautas de acción. Determinar cómo se va a llevar a efecto la coordinación real entre los profesores, así como propiciar el desarrollo profesional.

- Preparar y convocar reuniones de coordinación.
- Llevar y dirigir la reunión.
- Sacar conclusiones y comprometerse a llevarlas a la práctica.
- Crear programas de desarrollo profesional a partir de las necesidades discutidas.



Coordinación docente: unificar modelos teóricos y prácticas educativas con todo el claustro docente.

2.5 Coordinación con la familia

Implicar a las familias en la educación de sus hijos para unificar criterios y pautas educativas que redunden en una mayor coherencia entre escuela y familia.

- Informar a los padres.
- Compartir criterios sobre actitudes y hábitos.
- Capacitar a los padres para el ejercicio de sus tareas educativas.

2.6 Necesidades educativas

“Atender a los alumnos que presenten necesidades educativas especiales buscando la optimización de los recursos y la máxima integración del alumnado”. (PNUD, 2019)

- Identificar las necesidades educativas del alumnado.
- Tomar decisiones sobre su modalidad de escolarización.
- Organizar la respuesta educativa, tanto en los aspectos curriculares como organizativos.
- Realizar un seguimiento de los alumnos.
- Coordinar recursos.
- Evaluar la respuesta educativa.



Inclusión educativa de los niños con necesidades especiales.

2.7 Clima educativo

Según Carranza (2019), “la convivencia y el aprendizaje forman parte de la misma columna: la formación integral, que incluye el desarrollo de capacidades cognitivas, pero también de capacidades socioemocionales, el clima educativo es un factor de la calidad educativa”.

Propiciar un clima educativo adecuado para la convivencia y el trabajo escolar buscando la aceptación de todos los alumnos. En este objetivo están implicadas todas aquellas tareas que están relacionadas con las relaciones sociales dentro de la comunidad educativa.

- Conocer las características de la comunidad educativa
- Mantener una comunicación fluida
- Programar actividades que propicien la integración de la comunidad educativa

2.8 Mediación en conflictos

"La mediación es un procedimiento, voluntario, pacífico, confidencial, por medio del cual, un tercero neutral e imparcial, llamado mediador, ayuda a dos o más personas a encontrar juntos una solución para su conflicto mediante el diálogo". (Búcaro, 2017)

Mediar en situaciones de conflicto entre el alumnado, o con el profesorado o la familia, buscando siempre soluciones adecuadas.

- Organizar reuniones de forma separada y conjunta entre ambas partes
- Mediar entre ambas partes
- Fomentar la capacidad de solución de conflictos en la comunidad educativa



Mediación de conflictos: proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos.

3. Elementos de la planificación

Para Laguna (2010), “la planificación consiste en formular soluciones para una situación insatisfactoria mediante la determinación de los resultados que mejor atenderán a los problemas y necesidades que se hayan identificado y las medidas y recursos necesarios para lograr dichos resultados”.



Planificación: método que permite ejecutar planes, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.

La planificación es el fundamento de una buena gestión y rendición de cuentas del desempeño. También se puede considerar como un proceso de elección entre diferentes cursos de acción y de priorización de los pasos por seguir, para modificar de manera favorable una situación determinada.

“Por lo común, el tiempo y los recursos (materiales, financieros y humanos) son limitados. Estas dos limitaciones tienen una consecuencia directa sobre la capacidad de una organización para mejorar o resolver una situación problemática”. (Federación Internacional de Sociedades, 2010)

4. Niveles de planificación

Se distingue entre planificación estratégica y operacional, ambas forman parte integrante del proceso general de determinación de las prioridades y los objetivos de la organización.

4.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de decidir dónde quiere llegar la organización y por qué y, seguidamente, de elegir entre diferentes cursos de acción con el fin de asegurar la mejor posibilidad de llegar a destino.

“Ayuda a una organización a definir con claridad las medidas a adoptar frente a las oportunidades y desafíos emergentes, manteniendo al propio tiempo la coherencia y la sostenibilidad a largo plazo.” (PNUD, 2019)

Por lo común corresponde al largo plazo (aproximadamente un mínimo de tres o cuatro años, hasta 10 años). Orienta la dirección general de una organización mediante el enunciado de una visión y una misión y de las metas o los objetivos estratégicos necesarios para hacerlas realidad.



Planificación estratégica: conjunto de planes funcionales, enfoque de sistemas para guiar una organización.

Los objetivos estratégicos, que debieran vincularse a sectores de intervención priorizados, en función de las capacidades de la organización y de otros interesados directos, debieran incluir un calendario y un esquema de los mecanismos de evaluación.

La planificación estratégica abarca asimismo la elección y el diseño de un marco que establezca

los cursos de acción óptimos para lograr los objetivos enunciados.

4.2 Planificación operacional

La planificación operacional es el proceso de determinar la forma en que los objetivos enunciados en el plan estratégico se harán realidad sobre el terreno.

Los objetivos se pueden entonces agrupar y organizar en planes, programas y proyectos. La planificación operacional por lo común corresponde al corto plazo (entre varios meses y tres años).

A fin de traducir los objetivos estratégicos en resultados prácticos, las medidas necesarias se deben planificar (en un plan de trabajo), junto con sus costos (en un presupuesto), la forma en que se financiarán las actividades (en un plan de movilización de recursos) y las personas que realizarán las actividades.



Planificación operacional: estructura las acciones concretas a realizar para lograr los objetivos y la planificación estratégica.

5. Fases de la planificación

Dabrio (2011), establece que la fase de planificación se puede dividir en varias etapas y pasos que son los siguientes:

5.1 Etapa de análisis

a. **Análisis de situación y de problemas**: Identificación de las principales ventajas, intereses, necesidades, limitaciones y oportunidades del equipo de ejecución y de los interesados directos clave e identificación de los problemas que hay que resolver, sus causas y consecuencias.

b. **Formulación de los objetivos**: Se trata de formular los objetivos sobre la base de los problemas identificados y de verificar las relaciones de causa y efecto.

c. **Selección de los objetivos**: Se trata de identificar las opciones disponibles para lograr el objetivo principal y determinar cuál es la que el equipo u organismo de ejecución está en mejores condiciones de llevar adelante.



Etapa de análisis: examen detallado para conocer y sacar conclusiones.

Una vez que se han diseñado los principales aspectos de la intervención conforme a los pasos antes esbozados, el siguiente paso es definir:

- En qué forma se lograrán los objetivos (actividades y calendarios)
- Los recursos que debieran movilizarse o que se movilizarán para lograrlos (lista de recursos, presupuesto y corriente de efectivo)
- El sistema de seguimiento (y evaluación): la forma en que la información sobre los indicadores se reunirá, analizará y utilizará para orientar el progreso de la intervención.

5.2 Etapa de diseño

a. **Calendario de actividades**: se trata de determinar la secuencia de actividades, estimar su duración, fijar hitos y asignar responsabilidades.

Un plan de actividades (llamado también «plan de trabajo») es un documento en que se analizan y presentan gráficamente las actividades del proyecto o del programa.

Ayuda a identificar su secuencia lógica, la duración prevista y las dependencias que puedan existir entre las actividades, y sirve de base para asignar las responsabilidades de gestión.



Calendario de actividades, estructurar las acciones en tiempo y espacio.

b. **Planificación de recursos:** se trata de determinar los insumos necesarios y de presupuestarlos con arreglo al calendario de actividades.

La presupuestación y planificación de recursos, una vez que el equipo ha elaborado el calendario de actividades, es tiempo de elaborar un presupuesto en el que se detallen los recursos y costos requeridos.

El presupuesto es un plan financiero para un proyecto o programa. La regla básica es asegurar que todos los recursos y costos necesarios para cada actividad identificada estén registrados en el presupuesto.

c. **Análisis de sostenibilidad:** se debe verificar la sostenibilidad de las intervenciones antes de su ejecución.

Se puede decir que una intervención es sostenible cuando puede producir beneficios

para el grupo destinatario seleccionado, durante un largo plazo.

d. Formulación de un sistema de seguimiento de la intervención.

6. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación se sustentan en el marco elaborado en la fase de planificación. “Por seguimiento se entiende la reunión y el análisis ordinario de datos a fin de llevar cuenta de los progresos, verificar el cumplimiento y adoptar decisiones fundamentadas en la gestión de proyectos y programas.” (PNUD, 2019)

El seguimiento se concentra en lo que se está haciendo y en la forma en qué se está haciendo.

Un seguimiento fiable permite que los equipos de los proyectos o programas identifiquen tendencias y patrones, adapten las estrategias y adopten decisiones respecto de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para acrecentar la eficacia de los proyectos o programas.

11



Seguimiento: permite prevenir y resolver problemas.

Por evaluación se entiende la reunión y el análisis periódicos de la información que sirve de base a «una evaluación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de un proyecto en curso o terminado, un programa o una política, su diseño, su ejecución y sus resultados.



Evaluación: proceso que determina en qué medida se han logrado los objetivos.

Tiene por objeto determinar la relevancia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. “La evaluación debería suministrar información verosímil y útil, que permita incorporar las lecciones aprendidas en el proceso de adopción de decisiones de receptores.” (Dabrio, 2011)

Como ocurre con el seguimiento, es crítico identificar indicadores fiables durante la fase de planificación a los efectos de la evaluación en diversas etapas del proyecto o del programa, ya sea una evaluación de mitad de período o una evaluación final.

La evaluación, a su vez, informa el nuevo proceso de planificación, ya sea para continuar la misma intervención, para ejecutar una nueva intervención o para poner fin a la intervención.

Al igual que en la seguimiento, es crítico identificar indicadores fiables durante la fase de planificación a los efectos de informar la evaluación del proyecto o del programa.

Para reflexionar

- ¿Cuál es la importancia de la orientación, planificación y seguimiento?
- ¿Qué retos crees que puedes enfrentar en tu centro educativo al realizar estos procesos?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Identifica una necesidad o problema en tu centro educativo y ejecuta las tareas prácticas de la orientación, luego planifica y responde:

- ¿Qué nivel de planificación utilizarás?
- Escribe las fases de la planificación
- ¿Cómo realizarías el seguimiento y evaluación?

Comprobación del capítulo XVI: Liderazgo educativo

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Seguimiento

Asesoramiento



Proyectos

Formación

Unidad V

Asesoramiento pedagógico: Andamiaje y seguimiento

Capítulo XVII

EL PROYECTO DE ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO



¿Qué sabes acerca del asesoramiento pedagógico?

¿Has experimentado un proceso de asesoramiento pedagógico?, si tu respuesta fue sí: ¿Cuál fue tu experiencia?, si tu respuesta fue no: ¿Qué esperarías de un proceso de asesoramiento?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización del asesoramiento pedagógico
- Funciones del asesor pedagógico
- Implicaciones del acompañamiento pedagógico
- Proyectos de innovación pedagógica
- Modelos de asesoramiento pedagógico
- Metodología del asesoramiento pedagógico
- Buenas prácticas y estrategias de asesoramiento pedagógico

1. Conceptualización del asesoramiento pedagógico

Los profesionales de la educación responden a demandas de actuaciones que precisan de conocimientos y competencias cada vez más variadas en un clima de cuestionamiento de la eficacia de las instituciones escolares y de cambios acelerados.



Asesoramiento pedagógico: planificar, hacer un seguimiento y evaluar la implantación de proyectos de innovación pedagógica.

En este contexto aparecen nuevas figuras profesionales relacionadas con determinados programas de innovación, asesores pedagógicos.

En general sus funciones se relacionan con la ayuda a los docentes para que puedan llevar a cabo las innovaciones tal como se han pensado desde los grupos que las proponen.

Según esta concepción, “el criterio para juzgar el éxito de la intervención psicológica sería el grado en el que puede lograr que los clientes aprendan y apliquen por sí mismos procesos de resolución de problemas.” (Ortíz, 2014)

En el contexto escolar, “la meta del acompañamiento es ayudar a resolver problemas que afectan a los alumnos y ayudar a los profesores para que aprendan a hacer frente a problemas similares en el futuro.” (Nicastro, 2017)

Definimos el 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.

El acompañamiento no es una mera asesoría externa, sino que se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas.

Por eso, cultiva relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes para mejorar capacidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores a fin de que mejoren la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.


2

Un buen asesoramientto se basa relaciones de confianza.

La finalidad del acompañamiento pedagógico es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

Ortiz (2014) establece tres objetivos en el acompañamiento:

- Fortalecer a los docentes como líderes del cambio e innovación, con capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos de innovación en desarrollo de capacidades comunicativas.
- Crear en las escuelas espacios de reflexión, evaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.
- Contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional, orientados a la obtención de mejores niveles de aprendizaje de sus estudiantes

2. Funciones del asesor pedagógico

Existe un amplio conjunto de funciones que estos agentes pueden desarrollar. De hecho existe un cierto acuerdo en considerar la tarea de acompañamiento como una actividad multifuncional.

- Evaluación de prácticas escolares, conocerlas y sistematizarlas.
- Desarrollo de materiales, métodos o procedimientos.
- Demostración y modelamiento de nuevas prácticas y métodos educativos.
- Acompañamiento para seleccionar y desarrollar nuevos programas.
- Planificación a nivel de centros educativos.
- Establecimiento de relaciones entre centros educativos.
- Formación del profesorado en nuevas prácticas educativas.

Funciones del asesoramiento pedagógico.

Entre las funciones del asesoramiento pedagógico, destaca “la investigación y análisis, realizando y/o sintetizando investigaciones y diseminando directrices en política educativa.” (Fernández, 2017)

El asesoramiento informa también de nuevos métodos pedagógicos y apoya a los centros educativos para desarrollar dinámicas de innovación propias.



Nuevos métodos pedagógicos: métodos innovadores de para promover el aprendizaje.

El asesoramiento se encarga de la creación de capacidades, ayudando a los centros educativos a desarrollar sus potencialidades para dirigir su propia mejora.

Como puede comprobarse estas funciones están claramente orientadas a la implementación o desarrollo de programas o estrategias de cambio dentro de los centros educativos.

3. Implicaciones del acompañamiento pedagógico

El acompañamiento es una interacción en dos sentidos, un proceso de buscar, dar y recibir ayuda. “El acompañamiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos y externos con objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambio.” (Camiloni, 2013)



Acompañamiento para mejorar las prácticas docentes.

Características del acompañamiento

- Es un proceso de ayuda y apoyo que involucra en un proceso de comunicación a las personas implicadas.
- Es un proceso orientado hacia el cambio y la mejora.
- Es un proceso que requiere un compromiso compartido de responsabilidad por parte de los asesorados y habilidad del asesor.
- Es un proceso que precisa de una relación de cordialidad, apertura, colegialidad en la que no exista una relación administrativa de superior / subordinado entre el asesor y los profesores, sino una “actitud predominante de generar un conocimiento compartido entorno a la innovación que se quiera llevar a cabo o práctica que se quiera revisar.” (Ortíz, 2014)

El acompañamiento se caracteriza por ser un servicio independiente, proporcionado por un agente de cambio, que establece con su cliente una relación estrecha de colaboración de igual a igual.

Se trata de un servicio de orientación, así que la responsabilidad de la competencia y de la integridad del acompañamiento corresponde al asesor, mientras que la responsabilidad de continuar el cambio corresponde al cliente.



Es un servicio que aporta una amplia gama de conocimientos y destrezas profesionales, acumuladas por la amplia experiencia en una variedad de entornos, y que se haya informado por una constante actualización mediante la investigación y observación de los métodos y técnicas actuales.

El profesor o el centro plantean la demanda y la necesidad de una asesoría. La relación entre el asesor y el profesorado es temporal y específica para un problema.

"El asesor no prescribe soluciones sino que ayuda a que los profesores las encuentren."(Alen, 2015)

Se favorece como actitud predominante el generar un conocimiento compartido en torno a la innovación que se lleva acabo o la práctica que se quiere revisar. El tema mediador presente en cualquier intervención asesora es favorecer la reflexión sobre la práctica.

El asesor debe ofrecer informaciones que favorezcan la reflexión sobre la práctica y la fundamentación, la innovación que se pretende.



4. Proyectos de innovación pedagógica

Específicamente en los proyectos de innovación, la revisión de la práctica pedagógica se complementa con el diseño de nuevas y mejores prácticas orientadas a la implementación eficaz de la innovación.

En coherencia con estos planteamientos, el desarrollo de una cultura innovadora a través del acompañamiento se da en tres sentidos, según Ortiz (2014):

a. **Diseño consistente y específico de procesos y estrategias para concretar los cambios propuestos en los documentos de consenso nacional.**

Asesorar a los docentes en la revisión de su práctica pedagógica, el diseño de procesos pedagógicos y de gestión que hagan posible lograr el cambio deseado.

Esto **significa innovar estrategias y métodos pedagógicos**, introducir contenidos nuevos, imaginar y producir materiales o productos, e, incluso, proponer cambios a nivel de la organización (nuevas formas de gestionar los procesos educativos).



Innovación de estrategias pedagógicas: técnicas didácticas que permitan construir conocimiento de una forma creativa y dinámica.

El acompañamiento se pone al servicio de los docentes para ayudarles a que la experiencia, conocimiento e ideales se conviertan en procesos pedagógicos eficaces.

b. **Innovación de las ideas y de la práctica.** No basta con cambiar el enfoque o los referentes conceptuales, también tiene que cambiar la manera de hacer las cosas. Enfoques y prácticas refieren a un cambio cultural, sustentado en personas e instituciones.

El acompañamiento para ser efectivo tiene que fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, capaces de introducir transformaciones en los modos de organización y el clima institucional de sus escuelas, institucionalizando sus prácticas innovadoras.

c. **Promover la resiliencia**, entendida como la capacidad de una persona o grupo para salir adelante a pesar de las dificultades.

Significa impulsar proyectos de innovación en las zonas de mayor pobreza, buscando ensanchar las oportunidades de aprendizaje de los más pobres, revirtiendo situaciones de fuerte marginación y desventaja educativa. Innovación y equidad se enlazan aquí estrechamente.



Resiliencia: capacidad de una persona o grupo de recuperarse frente a la adversidad.

De otro lado, innovar significa revertir enfoques y modos tradicionales de enseñanza.

5. Modelos de asesoramiento pedagógico

Los principios pueden ser definidos como las normas o ideas fundamentales que rigen el

pensamiento o la conducta. Los principios que rigen el accionar de los equipos de acompañamiento pedagógico serían según Fernández (2017):

a. **Humanista:** centrado en el desarrollo de la persona. Estudiantes, docentes y el director se constituyen en el centro de atención del acompañamiento pedagógico. Interesa, por tanto, potenciar sus capacidades y actitudes, orientados a su desarrollo personal y social.

b. **Integrador e inclusivo:** involucra a todos los actores del hecho educativo, superando las situaciones de discriminación o exclusión.

c. **Valorativo**: se desarrollan valores de confianza, respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, responsabilidad, autonomía y cooperación.

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

e. **Contextualizado y descentralizado**: atención al entorno sociocultural (multiétnico y pluricultural), apuntando al desarrollo institucional de los equipos de gestión descentralizados en las regiones.



Desarrollo de valores: inculcar principios que orienten nuestro comportamiento.

6. Metodología del asesoramiento pedagógico

6.1 Proponer acciones para mejorar la práctica

Hay que subrayar que la observación no la hace el acompañante desde una postura externa, sino que involucra a los acompañados para mirar críticamente su propia práctica.

Se desarrolla en los acompañados la capacidad para identificar las fortalezas, potencialidades, dificultades y debilidades en su práctica pedagógica, reflexionar sobre las mismas y proponer acciones para mejorarlas.

“Luego llevar estas acciones a la práctica y volver a reflexionar acerca de sus resultados, habituándose a seguir un círculo virtuoso de práctica-reflexión-práctica mejorada/ teoría mejorada.” (Nicastro, 2017)

Es importante ayudar a los docentes a identificar los postulados teóricos que sustentan su práctica, tanto las adecuadas, como las inadecuadas para que puedan comprender su actuar pedagógico y mejorarlo.

Las sugerencias durante el acompañamiento se sustentan en la experiencia y los conocimientos adquiridos por el acompañante durante su práctica pedagógica, la reflexión sobre la misma, la práctica reformulada y la validación de la misma.



El acompañamiento busca trabajar en base a la experiencia docente y generar una reflexión de la práctica.

Es importante desarrollar el sentido de observación y análisis colectivo de los docentes, para que entre todos sientan que son un grupo de aprendizaje, una comunidad que ofrece y genera oportunidades y medios de aprendizaje y enseñanza.

6.2 Volver a la práctica para mejorarla

El acompañamiento busca desarrollar maestros, capaces de reflexionar críticamente sobre sus prácticas pedagógicas, formular alternativas para mejorarlas y llevarlas a la práctica.



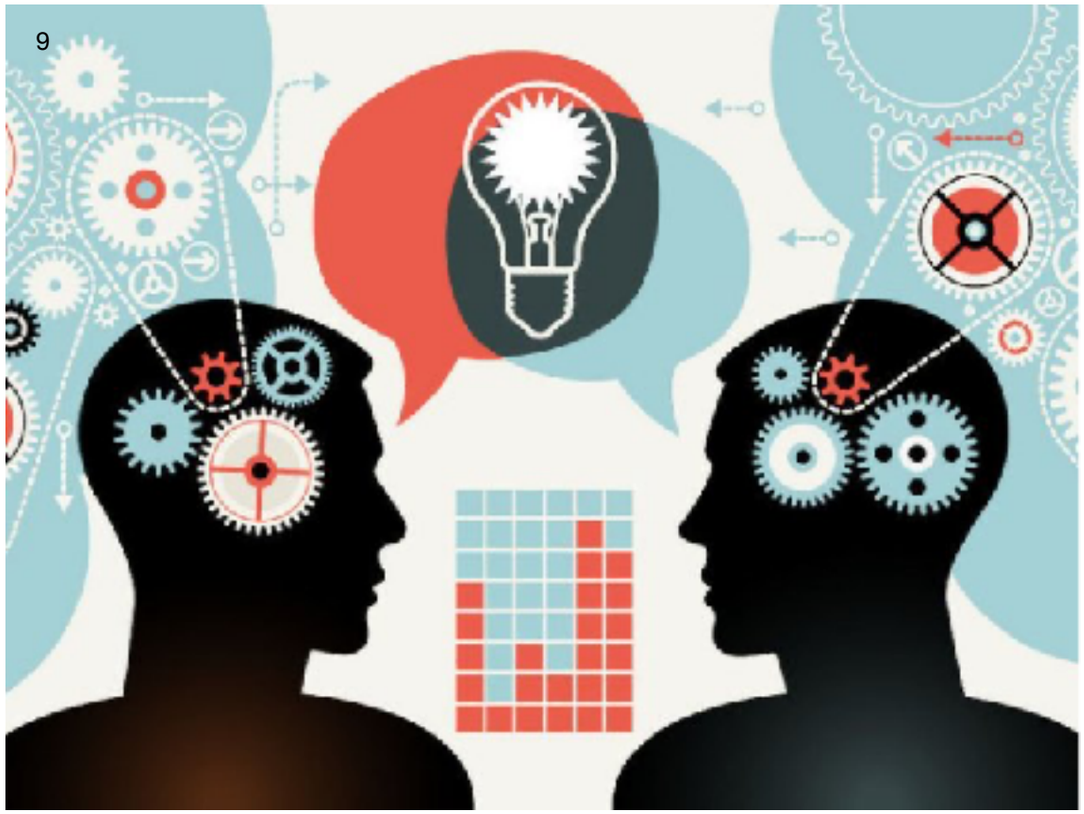
“No hay acompañamiento eficaz sin docentes que reformulan y mejoran sus prácticas pedagógicas, cada vez de manera más autónoma. En ese proceso de autorreflexión el acompañante involucra a toda la comunidad docente.” (Fernández, 2017)

El asesoramiento va creando, fortaleciendo e institucionalizando comunidades de reflexión crítica, motivadora y propositiva de nuevas prácticas pedagógicas.

De ese modo, se va generando una cultura innovadora que parte de la práctica y vuelve siempre a ella para mejorarla. De la observación colectiva podrán surgir temas comunes y específicos de investigación.

En ese proceso permanente de práctica-reflexión-práctica, el docente innovador asume su práctica educativa como un espacio de indagación, como un laboratorio vivo de mejoramiento permanente, se cuestiona su ser y hacer como docente, se interroga acerca de sus funciones y de su misión.

El docente se pregunta por los objetivos de la educación, revisa contenidos, métodos y estrategias, regula el trabajo didáctico, evalúa el proceso y los resultados.



Pensamiento crítico: analizar y evaluar todo aquello que la sociedad acepta como verdad.

El docente pone a prueba sus creencias, problematiza lo que hace para mejorar su práctica profesional, recoge datos, los analiza, plantea hipótesis de acción, está en búsqueda permanente de nuevos medios para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y desarrollar su pensamiento crítico y creativo.

6.3 Generar nuevas prácticas

“El docente innovador valida sus prácticas, generando buenas prácticas pedagógicas, las mismas que, sistematizadas, deben ser compartidas y transferidas.” (Alen, 2015)

A través de estos procesos y productos, el docente va logrando su reivindicación pedagógica, conquistando paso a paso autonomía pedagógica y constituyéndose en un investigador crítico, propositivo y transformador, que crea y recrea permanentemente caminos para alcanzar los objetivos de la educación.

Una consecuencia del acompañamiento es que el profesorado innovador asume más control sobre su vida profesional logrando autonomía y emancipación.

En ese proceso, los espacios de aprendizaje son vistos como laboratorios en los que los docentes constantemente someten a prueba sus ideas, métodos y teorías.

7. Buenas prácticas y estrategias de asesoramiento pedagógico

Las estrategias son el conjunto de acciones que se realizan para garantizar el logro de objetivos. El acompañamiento pedagógico a los proyectos de innovación se ofrecerá a través de cuatro estrategias:

- Acompañamiento presencial
- Acompañamiento mediante las TIC
- Talleres de interaprendizaje
- Visita entre pares y la pasantía.

7.1 Acompañamiento presencial

El acompañamiento presencial se dará en función de la etapa en la que se encuentra el proyecto.

En la etapa de planificación, se ofrecerá acompañamiento en diseño de proyectos.
En la etapa de ejecución, se ofrecerá acompañamiento en levantamiento de línea de base y gestión de proyectos.



Acompañamiento presencial brinda el establecimiento de rapport más efectivo.

7.2 Acompañamiento mediante las TIC

La asesoría mediante las TIC deberá ser muy puntual y procurando usar ejemplos y casos muy concretos para facilitar la comprensión.

El propósito de la asesoría presencial y a distancia es brindar orientación a los interesados a fin de mejorar sus diseños y la gestión de sus proyectos de innovación.

7.3 Talleres de interaprendizaje

“Los talleres de interaprendizaje constituyen un medio para transferir experiencias exitosas de aprendizaje-enseñanza, diseñar estrategias metodológicas, y elaborar materiales para el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación de capacidades comunicativas, en función de las demandas y necesidades”. (Ortíz, 2014)

En estos talleres se partirá del conocimiento adquirido en la práctica pedagógica, de modo que haya oportunidad para compartir, evaluar y mejorar los materiales, estrategias, y procesos que están dando buenos resultados en el desarrollo de capacidades comunicativas.

En cada taller deberán lograrse productos concretos y útiles para la gestión de proyectos de innovación y el desarrollo de capacidades comunicativas. Podrían ser, por ejemplo:

- Diseño de instrumentos para la línea de base
- Instrumentos para evaluar capacidades comunicativas
- Compilación de juegos didácticos para desarrollar la expresión oral
- Sopa de letras diseñadas con apoyo de las TIC
- Manual de elaboración de un diario escolar interactivo

- Fichas de lectura crítica y creativa
- Selección de mitos y biografías de personajes de la región

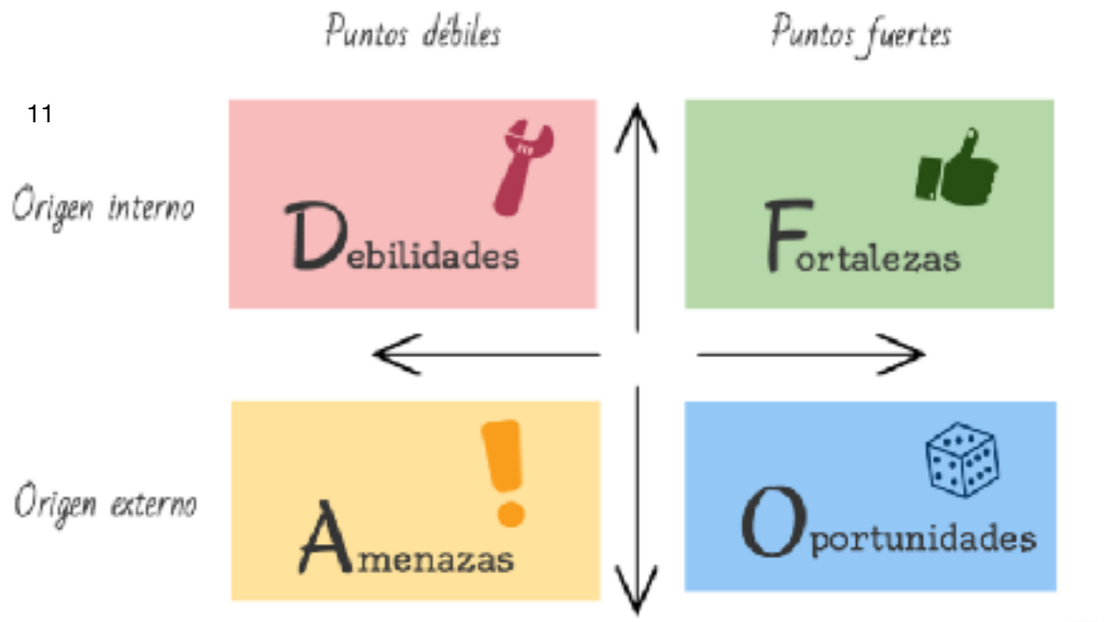
Ejemplos de productos para la gestión de proyectos

7.4 Visita entre pares y pasantías

- **Visita entre pares:** para crecer institucionalmente es necesario conocer lo que cada docente realiza y desarrollar un sentido colectivo del quehacer pedagógico.

Se identificarán los aspectos débiles de cada docente, así como los puntos fuertes en su práctica pedagógica y luego se organizarán visitas entre pares o en grupos de tal forma que cada uno pueda aprender del otro.

Así podrán aprender directamente, a partir de la observación del desempeño de sus colegas.



Análisis FODA: una herramienta útil para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Lo mejor de esta experiencia es que se demuestra el éxito de una estrategia en condiciones similares a las que enfrenta el docente que desea adquirirla.

Hay que desarrollar adecuadamente la motivación para estas visitas, y acompañar directamente el aspecto afectivo del docente.

“Recordemos que estamos en el plano de las susceptibilidades, del reconocimiento y, en alguna medida, de la exposición del desempeño profesional ante aquellos con quienes trabajamos diariamente.” (Ortíz, 2014)

Es preciso comenzar con los docentes que voluntariamente quieran pasar por la experiencia, para posteriormente ir incluyendo a los otros.

Si es necesario, se pueden organizar talleres previos de intercambio, para acompañar a los docentes en sus necesidades de reconocimiento, sus frustraciones, sus miedos y sobre todo para reconocer la motivación común, de desear lo mejor para sus alumnos.

El responsable del acompañamiento debe tener la capacidad de generar cohesión y colaboración, no competencia, y orientar hacia el logro de objetivos comunes, más que al desarrollo de egos individualistas.

- **Pasantías**: visitas de interaprendizaje entre docentes de diferentes escuelas, con el propósito de aprender a partir de la observación del desempeño de sus colegas.



Pasantía: práctica profesional que realiza un estudiante para poner en práctica sus conocimientos y facultades.

Es conveniente que esta estrategia se programe después de seis meses de la puesta en marcha de los proyectos, ya que entonces habrá avances que compartir y experiencias más consolidadas de las que aprender.

Las pasantías deben realizarse siguiendo un plan que explicite claramente: los objetivos, metodología, cronograma, y los productos a lograr.

Para reflexionar

- ¿Cuál es la importancia del asesoramiento pedagógico?
- ¿Qué posibles retos podrían presentarse en tu institución al realizar un asesoramiento pedagógico?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Piensa en tu centro educativo y realiza un proyecto de asesoramiento pedagógico que mejore la gestión educativa de tu institución.

- ¿Qué modelo de asesoramiento pedagógico utilizarías?
- Planifica los tres pasos que se mencionan en la metodología del asesoramiento pedagógico.
- ¿Qué buenas prácticas y estrategias de asesoramiento pedagógico pondrías en práctica?

Comprobación del capítulo XVII: Proyecto de asesoramiento pedagógico

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVIII

GESTIÓN PEDAGÓGICA Y EL USO DE LAS TIC



¿Qué sabes acerca de la gestión pedagógica y el uso de las TIC?

¿Cómo crees que la utilización de TIC puede mejorar la gestión pedagógica?, ¿Cómo utilizan las TIC en tu centro educativo?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Gestión pedagógica en el aula
- El uso de las TIC
- Gestión pedagógica y la innovación
- Aplicación de las TIC en la gestión pedagógica
- Directivos implementando las TIC en la gestión pedagógica

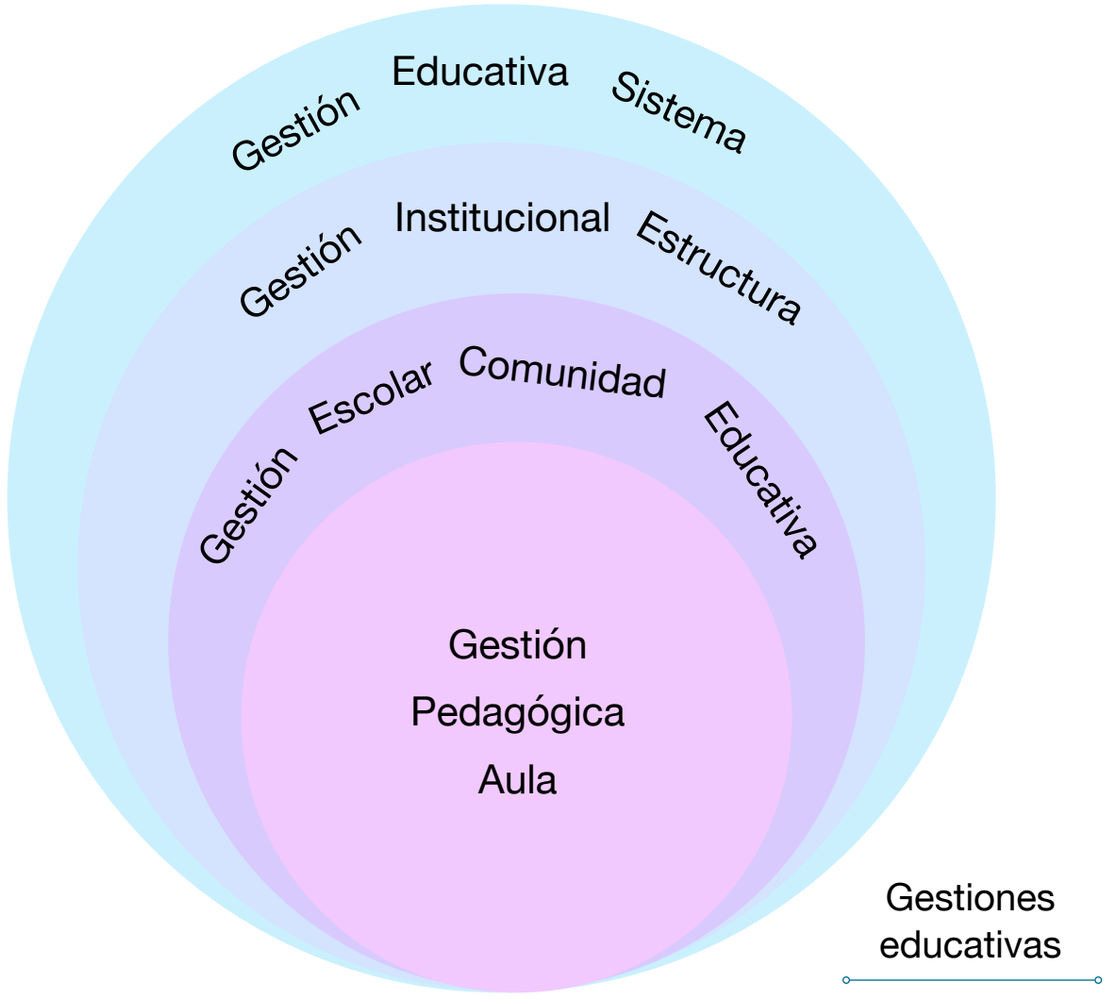
1. Gestión pedagógica en el aula

La gestión educativa está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y el modo de relacionarse con alumnos y padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.



Gestión pedagógica en el aula: organización del trabajo, en función del aprendizaje.

El término “gestión pedagógica” y su uso en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración la convierte en “una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo”. (Merchán, 2015)



Gestiones educativas

Se coloca, así, la gestión pedagógica en el aula, dentro de un marco de decisiones que la impactan hasta hacerlas concretas en la aplicación metodológica del docente.


2

Aplicación metodológica: uno de los principales componentes de la didáctica utilizada en el salón de clases.

La gestión pedagógica del docente consiste en planificar, organizar, conducir y controlar los procesos de enseñanza aprendizaje para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

“El docente es quien planifica, previo estudio del entorno estudiantil en aula, las acciones educativas concretas a aplicar, las organiza, conduce y controla para el logro del aprendizaje significativo”. (Chinchilla, 2016)


3

Acción pedagógica: busca enseñar y aprender conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para operar y actuar en la sociedad.

Este concepto, asociado a la innovación, permite apreciar el proceso de mejora continua en la enseñanza-aprendizaje, aspecto que caracteriza a toda organización moderna, no solo para mantenerse en el mercado educativo, sino para ser un ente de valioso aporte social.

La gestión pedagógica no depende de un solo agente educativo, sino del conjunto de agentes participantes en la comunidad educativa.

2. El uso de las TIC

Se conoce como TIC al conjunto de “tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.” (Hahmann, 2016)

Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.



Este proceso de integración pedagógica de las TIC se caracteriza, al menos en la fase inicial, en que el profesorado las introduce como un elemento anexo o complementario a sus prácticas habituales de enseñanza.

El uso de computadoras y demás tecnologías digitales, la mayoría de las veces, no se traduce en un replanteamiento significativo y radical del modelo didáctico empleado, o en la revisión de los objetivos, contenidos y actividades didácticas desarrolladas en su modelo docente.



Utilización de las TIC: herramienta pedagógica que brinda la posibilidad de innovar en el aula, complementando la enseñanza en el aula.

3. Gestión pedagógica e innovación

La gestión pedagógica de las TIC implica un replanteamiento del modelo didáctico, extremadamente resistente al cambio por parte de quienes ven en las TIC simples herramientas de complementariedad y no como medios que permiten la innovación y el uso de recursos disponibles para el logro de aprendizajes.



Innovación: cambio que introduce alguna novedad algo nuevo para mejorar la productividad.

Los procesos de innovación respecto a la utilización de las TIC en la docencia suelen partir, la mayoría de las veces, de las disponibilidades y soluciones tecnológicas existentes.

Sin embargo, “una equilibrada visión del fenómeno debería llevarnos a la integración de las innovaciones tecnológicas en el contexto de la tradición de nuestras instituciones; instituciones que, no olvidemos, tienen una importante función educativa.” (Zegarra, 2017)



Innovación educativa: incorporación sistemática y planificada de prácticas transformadoras, orientadas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Hay que tener presente que, como cualquier innovación educativa, estamos ante un proceso con múltiples facetas: en él intervienen factores políticos, económicos, ideológicos, culturales y psicológicos, y afecta a diferentes planos, desde el nivel del aula, hasta el del grupo de centros educativos.

El éxito o fracaso de las innovaciones educativas depende, en gran parte, de la forma en la que los diferentes actores educativos interpretan, redefinen, filtran y dan forma a los cambios propuestos.

Las innovaciones en educación tienen ante sí como principal reto los procesos de adopción por parte de las personas, los grupos y las instituciones (las cosas materiales y la información son, desde luego, más fáciles de manejar y de introducir que los cambios en actitudes, prácticas y valores humanos).

Para Zegarra (2017), es posible entonces que la práctica pedagógica de las TIC se vea caracterizada de la siguiente forma:

A pesar del incremento de la disponibilidad de recursos tecnológicos en las escuelas (ordenadores, conexión de banda ancha a Internet, pizarras y proyectores digitales) la práctica pedagógica de los docentes en el aula no supone necesariamente una alteración sustantiva del modelo de enseñanza tradicional.

El uso de este tipo de recursos con fines educativos sigue siendo bajo, y muchas de las prácticas docentes no representan un avance, innovación o mejora respecto de las prácticas tradicionales.

Los profesores usan las TIC para apoyar las pedagogías ya existentes sin representar una alteración sustantiva de los principios y métodos de enseñanza.

4. Aplicación de las TIC en la gestión pedagógica

Ruíz (2016) establece que “el uso de las TIC en el aula, como herramientas facilitadoras de la gestión pedagógica, fomentan la capacidad creadora, la creatividad, la innovación y el cambio.”

Se presenta una transformación en los ambientes educativos que favorecen la didáctica y la lúdica para el goce y la adquisición de los diferentes conocimientos. El uso educativo de las TIC fomenta el desarrollo de actitudes favorables al aprendizaje de la ciencia y la tecnología.



Ciencia y tecnología son actividades estrechamente ligadas al desarrollo de las civilizaciones.

El uso de programas interactivos y la búsqueda de información científica en Internet ayudan a fomentar la actividad de los alumnos durante el proceso educativo, favoreciendo el intercambio de ideas, la motivación y el interés de los alumnos por el aprendizaje de las ciencias.

Las TIC son parte fundamental para el desarrollo e intercambio educativo, cultural y étnico de una comunidad.

La implementación de las tecnologías es una herramienta facilitadora en la gestión pedagógica porque “promueve la interacción y la enseñanza –aprendizaje tanto de los estudiantes como de los docentes, directivos, padres de familia y la comunidad en general.” (Merchán, 2015)

Esto se lleva a cabo cuando las instituciones educativas llevan a la práctica pedagógica el uso de una serie de herramientas, con el estudiante como protagonista principal:

- Implementación del periódico
- La radio escolar
- Salas de informática
- e-books
- Videos
- Uso de cámaras
- Páginas interactivas que favorecen la comunicación
- Intercambio de ideas entre la comunidad en general

Herramientas de las TIC

Para que la educación y la implementación de la tecnología sean exitosas, deben “reconocer la necesidad de incentivar el estudio por la informática de los docentes y estudiantes para que la tecnología

pueda ser aplicada satisfactoriamente en las diferentes áreas del conocimiento y se use de manera adecuada, con seguridad y responsabilidad.” (Moreno, 2016)



Recursos tecnológicos: medios que se valen de la tecnología para cumplir con su propósito.

Algo muy importante es que las instituciones educativas deben poner a disposición de docentes y estudiantes los equipos, recursos físicos y humanos necesarios para lograr su objetivo.

Se debe hacer un estudio para saber con qué elementos cuenta el plantel, si necesita instalar una sala de informática, qué tipo de software utilizará, proyectos a realizar, internet, plataformas interactivas, hacer presupuesto etc.

Un proyecto del uso de TIC en educación no se logra solo con instalar computadoras en colegios; además los profesores deben estar preparados, hay que preparar material educativo y deben crearse comunidades virtuales. Se trata de un aprestamiento integral.

El docente es responsable en gran medida de la aplicación de las TIC en el aula. Por eso, debe crear contenidos curriculares en nuevos formatos, facilitar el desarrollo de competencias, utilizar las diferentes estrategias y metodologías para renovar, actualizar y evolucionar su servicio educativo y el proceso de aprendizaje.



Comunidades virtuales: designa a las personas unidas a través de Internet por valores o intereses comunes.

Cabe resaltar que la implementación de las TIC en educación es una ayuda en la gestión pedagógica. Es decir, sirven de complemento o facilitador en la educación y se deben aprovechar los recursos que ofrecen en la preparación del material educativo, para potenciar las capacidades cognitivas de cada individuo.

Merchán (2015), propone que “los ambientes de aprendizaje que resultan más efectivos son los que mezclan enfoques tradicionales y nuevos para facilitar el aprendizaje de contenidos pertinentes, a la vez que se satisfacen necesidades individuales.”

Ello implica que ciertas condiciones esenciales estén presentes en la formación y perfeccionamiento continuo de profesores.

Los jóvenes y niños van con la vanguardia de los tiempos, las nuevas generaciones nacieron en la época de las tecnologías y no cabe duda de sus capacidades, dominio, manejo e interés por el uso de las diferentes herramientas que ofrece la informática.

Pero hay que saber aprovechar y aplicarlas y recordar que las TIC son mediadoras entre conocimientos, conceptos, metodologías, docentes y estudiantes.

Uno de los ejes principales del enfoque del área de gestión educativa es que la integración de las TIC en educación es un proceso a ser gestionado, en tanto constituye un hecho complejo que se desarrolla en el tiempo a través de una serie de etapas.



La integración de las TIC en el aula debe ser un proceso acompañado.

Moreno (2016) afirma que “este proceso involucra todas las decisiones y acciones que se lleven adelante para integrar las TIC en las prácticas de enseñanza, es decir, toda una variedad de operaciones que deben ser organizadas, comunicadas y monitoreadas para acercarse a los objetivos propuestos”.

5. Directivos implementando las TIC en la gestión pedagógica

Históricamente, nuevas tecnologías distintas disputaron su incorporación a los estándares de una buena educación. Las aulas son terreno indiscutible de aquellas que se han ido configurando sobre las demás opciones.

Hemos naturalizado muchas, al punto de que las consideramos elementos indispensables, como: pizarrones, escritorios, cuadernos, libros, carteleras.

En el contexto actual, las nuevas tecnologías son: computadoras personales, dispositivos móviles (celulares, tabletas, notebooks, netbooks), Internet y redes locales.



La tarea educativa en las TIC debe incorporarse paulatinamente para generar acciones positivas en el aprendizaje.

“Las TIC han sido incorporadas gradualmente en otros ámbitos de la sociedad, pero todavía son vistas por algunos directivos y profesores como dispositivos ajenos a la tarea educativa y que, incluso, podrían tener efectos negativos en los aprendizajes.” (Moreno, 2016)

Intentaremos priorizar las ventajas que ofrecen, al tiempo que reconocemos la necesidad de pensar su integración desde un sentido educativo o pedagógico.

Las tecnologías abren posibilidades de transformación e innovación, aunque solo si el equipo directivo y junto a los docentes dan sentido a dicha integración y ese sentido que enfatizamos es pedagógico.

En otras palabras, ¿cómo nos ayudarán las TIC a mejorar las prácticas de enseñanza para garantizar mejores aprendizajes en los alumnos?

Esta es la misión que buscamos revalorizar para las escuelas, dado que omitirlas de la formación básica implicaría consecuencias concretas de desigualdad de oportunidades para los alumnos e impactaría directamente en su derecho a una educación equitativa y de calidad.

Es precisamente en la construcción de un sentido pedagógico para la integración de las TIC que el equipo

directivo de cada escuela cumple un rol clave.

Gestionar es crear las condiciones para el mejor hacer educativo, y en este sentido, entendemos que para que las TIC se constituyan como una herramienta valiosa es preciso intervenir para que el proceso de integración sea conocido y comprendido por todos.



Los equipos directivos deben gestionar la incorporación de las TIC, elaborando proyectos que cumplan con los objetivos educativos.

Los equipos directivos son los que tienen la capacidad de hacer viables las potencialidades de las TIC y orientar su uso, a través de acciones como el diagnóstico institucional, generar consensos para elaborar estrategias compartidas y el sostenimiento de acciones en el tiempo, con sucesivas etapas de monitoreo y reflexión.

Las TIC no son la panacea. Su capacidad de transformación no es automática, requieren de esfuerzos para generar cambios en prácticas y relaciones educativas.

El desafío de la gestión es incluir los recursos tecnológicos dentro de la planificación e implementación de propuestas pedagógicas.

Para reflexionar

- ¿Cómo crees que beneficiaría a la gestión pedagógica de tu centro educativo la implementación de las TIC?
- ¿Qué retos crees que se podrían presentar para implementarlas?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Piensa en tu centro educativo y realiza un proyecto de gestión pedagógica que utilice las TIC como herramientas, sigue los siguientes pasos:

- Planifica y organiza la gestión pedagógica utilizando las TIC
- Ejecuta un plan piloto, ¿qué beneficios y retos resultaron?
- Evalúa y monitorea el proceso

Comprobación del capítulo XVIII: Gestión pedagógica y el uso de las TIC

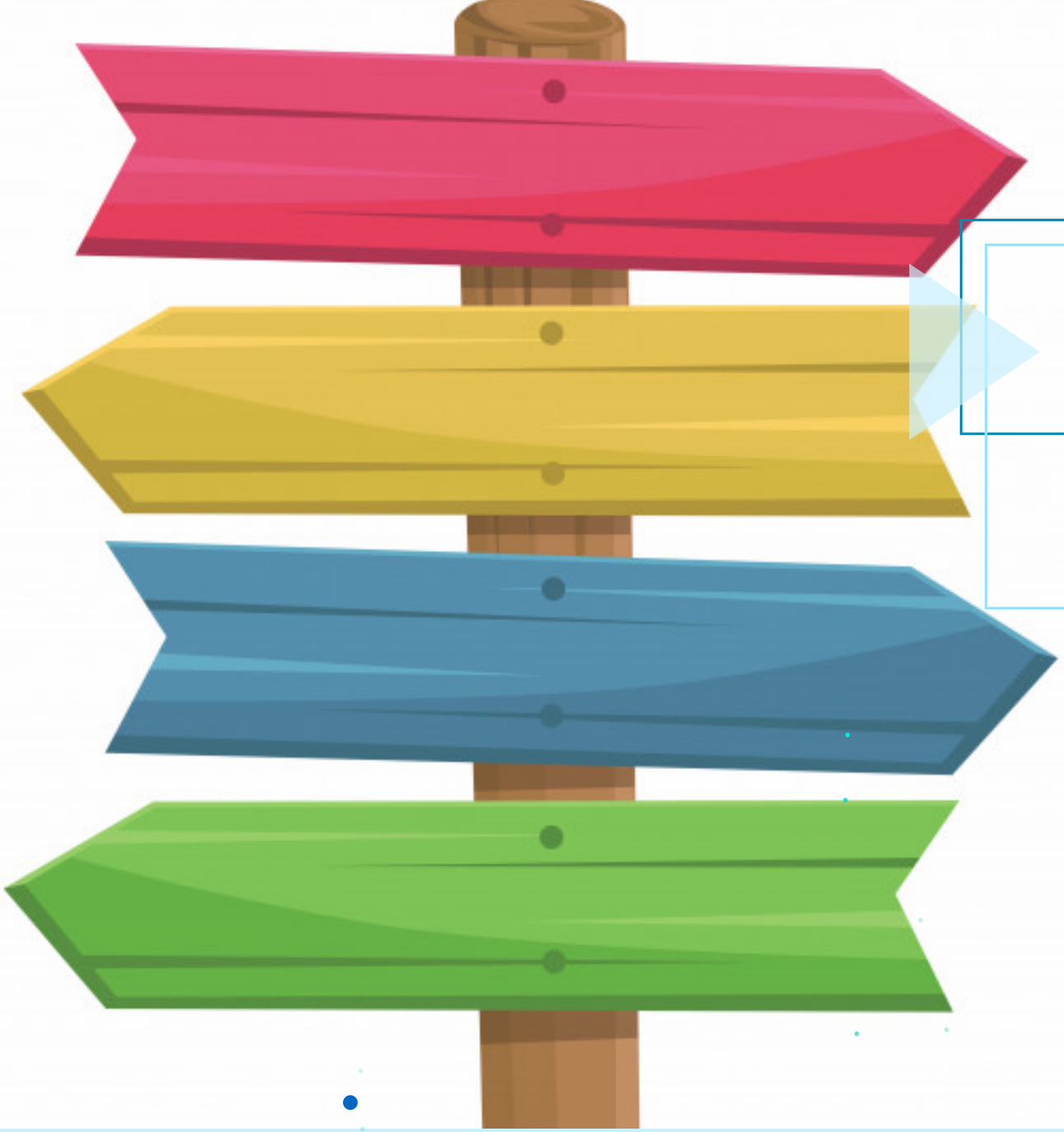
Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net



Unidad VI

Rutas metodológicas en el acompañamiento educativo

Capítulo XIX

ACOMPAÑAMIENTO EN EL AULA Y SUS HERRAMIENTAS



¿Qué sabes acerca del acompañamiento en el aula?

¿Cómo crees que debe de ser un acompañamiento en el aula?, ¿Has tenido la experiencia de ser observado mientras impartes una clase?, ¿Cuál fue tu experiencia?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- ¿Qué evalúa el acompañamiento en el aula?
- Indicadores en el asesoramiento en el aula
- Modelos de acompañamiento y desarrollo profesional de docentes
- Dispositivos de acompañamiento
- Herramientas de acompañamiento

1. ¿Qué evalúa el acompañamiento en el aula?

El acompañamiento en el aula debe evaluar ciertos aspectos como el desarrollo del currículum, la planificación y la valoración del logro de las competencias por parte del alumno.



La evaluación en el acompañamiento destaca los indicadores del currículum aplicado, la planificación y la valoración del logro de aprendizaje.

> "El desarrollo del currículum debe ir orientado a la adquisición y desarrollo de competencias personales, lo que implica modelos de aprendizajes funcionales y autónomos."
> (Vezub, 2015)

La planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje debe contemplar la inclusión de enfoques de aprendizajes multidimensionales e inclusivos. Una parte esencial para el logro de las competencias es la planificación del proceso de enseñanza. ¿Cómo se enseña?

La valoración del logro de las competencias básicas por el alumno debe tener en cuenta la planificación y reflexión que el docente realiza sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Existen determinadas metodologías que favorecen la adquisición y desarrollo de competencias (del aprendizaje memorístico, al aprendizaje funcional y de aplicación). Los sistemas de evaluación deben

tener en cuenta tanto los procesos de aprendizaje como los resultados.

“Los aprendizajes que se adquieren relacionados con la realidad tienen un carácter más significativo y perdurable para el alumno (característica fundamental de las competencias). Los docentes, mediante sus actitudes favorecen la adquisición de competencias.” (SINASEH, 2018)



Aprendizaje significativo: el estudiante asocia la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo es información en el proceso.

El centro educativo debe favorecer procesos de evaluación compartida, con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

“La gestión adecuada de espacios, tiempos y recursos es un elemento imprescindible para favorecer aprendizajes que desarrollen competencias”. (Cantillo, 2018)

2. Indicadores en el asesoramiento en el aula

a. Preparación de la clase y de los materiales didácticos:

- Realiza una planificación de la asignatura (quincenal, mensual, trimestral…según las características de cada grupo) sobre el desarrollo temporal de los contenidos, de modo flexible y adaptándolo a lo establecido en los CNB.

- Prepara, planifica y distribuye materiales didácticos para facilitar la comprensión más didáctica de los contenidos, sobre todo en aquellos contenidos que tradicionalmente suelen resultar de más difícil comprensión.

- Las adaptaciones curriculares recogen los elementos que definen una programación: objetivos, contenidos, secuenciación, metodología, evaluación, etc.

- El ritmo de enseñanza tiene en cuenta la situación real inicial y dominio que de la materia tiene el alumnado, con pertinentes adaptaciones, sobre todo en las enseñanzas obligatorias.

- Dispone de algún documento en el que registra los contenidos generales impartidos, y las características de aprendizaje de cada alumno.

- Planifica y utiliza en el aula las nuevas tecnologías en relación con la materia.



El docente debe conocer las características de aprendizaje de cada alumno.

b. Utilización de una metodología adecuada para el aprendizaje significativo de los contenidos:

- Presenta en clase un plan de trabajo a los alumnos, antes de cada unidad didáctica o de trabajo o bloque de contenido.

- Indica los materiales didácticos que van a utilizar, dándoles información sobre dónde los pueden encontrar.

- Utiliza algún instrumento para comprobar los conocimientos previos de sus alumnos a lo largo del desarrollo de la programación.
- Adapta la metodología establecida en la programación didáctica a las características de los distintos grupos de alumnos.



Adaptar la metodología: es un tipo de estrategia educativa, que consiste en la adecuación del currículum, con el objetivo de hacer que determinados objetivos o contenidos sean más accesibles a un alumno.

- Plantea, en clase, unos contenidos bien estructurados y organizados.
- Presenta los contenidos desde una perspectiva global y, cuando es posible, interdisciplinar, así como su relación con situaciones de actualidad o de relevancia social.
- Integra en la correspondiente unidad didáctica o de trabajo o bloque de contenidos los recursos didácticos ajenos al aula que, en su caso, haya previsto: visitas, conferencias, trabajo de campo, etc.
- Utiliza recursos que son específicos de su área o materia y tiene en cuenta el uso de diferentes lenguajes: audiovisuales, informáticos, gráficos, etc.
- Revisa y plantea su planificación y, por tanto, sus estrategias de acuerdo con la información obtenida de las evaluaciones y de la práctica docente.
- En el aula comprueba de manera sistemática que el alumnado ha comprendido la explicación o el trabajo que debe realizar.

3. Modelos de acompañamiento y desarrollo profesional de docentes

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.

Vezub (2015) propone que “la experiencia acumulada permite reconstruir los siguientes enfoques o modelos generales”, los cuales muchas veces se entrecruzan:

1. **El acompañamiento como relación terapéutica o apoyo a las relaciones personales**.

Focaliza en la dimensión personal e interpersonal del principiante, en los aspectos vinculados con la integración dentro de la institución, las relaciones con otros colegas, con los directivos, los actores institucionales y la comunidad educativa en general (padres, alumnos, etcétera).


5

Relación terapéutica: canal a través del cual transcurre la intervención.

Se trabajan los sentimientos de angustia y estrés que generan los primeros desempeños a nivel de los vínculos humanos. El acompañamiento se dirige a mejorar las relaciones personales del docente dentro de la escuela.

Puede ser realizado por alguien interno o externo, pero el proceso se facilita cuando se trata de alguien que acompaña desde dentro porque ya conoce la trama de relaciones institucionales.

2. **El acompañamiento como servicio técnico.** En este enfoque el formador o docente mentor es un profesional externo a la institución, a veces vinculado a los sistemas de supervisión, apoyo y gestión de los niveles educativos.



Servicio técnico: es el conjunto de acciones realizadas por especialistas para prevenir y/o solucionar problemas.

El que acompaña se ocupa de revisar, identificar y diagnosticar los problemas del docente y a partir de este examen ofrece una serie de recomendaciones para ayudarlo a superarlos.

Las estrategias de ajuste y de cambio pueden ser más o menos situacionales, o basarse en procedimientos estandarizados y supuestamente transferibles.

La lógica de la formación opera desde afuera hacia adentro, minimizando los procesos reflexivos y la construcción de una identidad profesional basada en la propia búsqueda. Es individual, se enfoca en el docente y no en el colectivo de docentes.

3. **El acompañamiento como cierre del proceso de formación y habilitación profesional.** En este caso el período de acompañamiento es vivido como un año más de formación inicial, en

el cual se trata de completar, transmitir y formar las destrezas y capacidades en las que no se llegó a trabajar durante la formación inicial.

La tarea del que acompaña adquiere además un carácter evaluador y se fundamenta en una relación vertical y jerárquica con el docente.

4. **El acompañamiento como proceso de mutua formación y retroalimentación.** En este caso se trabaja desde una perspectiva horizontal, mediante actividades colaborativas en las cuales el papel del que acompaña es ayudar a que el principiante perciba, comprenda y formule su problemática.

Esta se discute y analiza en espacios de trabajo y reflexión colectivos y horizontales, donde se elaboran, conjuntamente, estrategias de acción adecuadas a los contextos particulares de desempeño, con la finalidad de mejorar la enseñanza.



7

Retroalimentación: método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una actividad son reintroducidos nuevamente en con el fin de optimizar.

El proceso de acompañamiento actúa en tres planos simultáneos: el institucional, el docente formador/colaborador/mentor, y el docente.

4. Dispositivos de acompañamiento

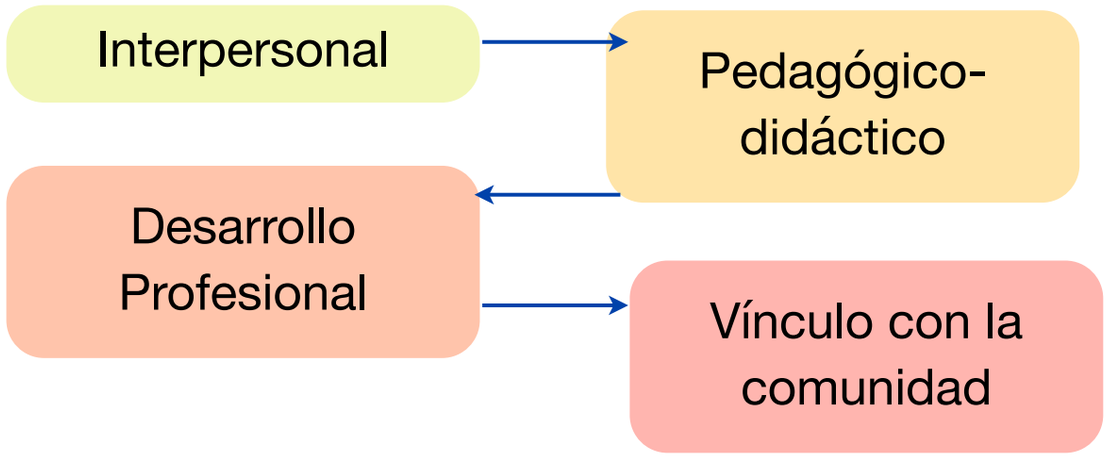
Cantillo (2018), establece que en este marco, los profesores que acompañan tienen que ser capaces de:

a. Movilizar sus conocimientos en la situación real del asesoramiento, es decir, identificar qué saberes pueden ser útiles para implementar en su tarea y asistir a los maestros.

b. Integrar los distintos conocimientos de los que disponen para lograr una mejor comprensión de la realidad y del contexto educativo institucional y comunitario en el que intervienen.

c. Transferir lo que aprenden en sus propias instancias de formación y coordinación, a las situaciones escolares en las que se desempeñan.

d. Ejercer un proceso permanente de autorreflexión de su tarea como docente y como formador. De este modo la tarea del acompañamiento se construye sobre cuatro ámbitos de intervención:



Ámbitos de intervención

1. **El ámbito interpersonal**: implica establecer una relación positiva y de confianza con los docentes para compartir tanto experiencias positivas como negativas de una manera franca y respetuosa del trabajo del otro. Para ello, el que acompaña:

- Genera un clima de confianza y respeto mutuo.
- Comunica sus expectativas y explora cuáles son las de los otros.

- Mantiene una comunicación regular y brinda un apoyo consistente.
- Es un buen oyente, aprende a escuchar antes de juzgar y emitir su opinión.



Comunicación empática: capacidad de comprender el mundo interior de los demás y evitar hacer juicios, a través de la comprensión y la escucha activa.

- Utiliza la comunicación empática, poniéndose en el lugar del otro para comprender su punto de vista, su perspectiva.
- Muestra y ayuda a considerar puntos de vista alternativos, diferentes del propio.
- Construye con los docentes el plan de trabajo a desarrollar.

2. **En el ámbito pedagógico-didáctico**: los profesores que acompañan ayudan a que los docentes sigan desarrollando sus saberes, estrategias y recursos sobre la enseñanza, el aprendizaje, el currículum y la comunicación para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.



- Organizar espacios y planificar actividades para que los docentes reflexionen sobre sus prácticas y las cuestionen.
- Analizar con los docentes distintos tipos de evidencias (filmaciones o registros de clases, trabajos de alumnos, planificaciones, evaluaciones).

- Enseñar a utilizar y analizar los documentos curriculares, las guías, los textos, materiales y recursos disponibles en la escuela o diseñar y construir materiales propios.



El analizar documentos curriculares con los docentes permite una reflexión sobre la práctica pedagógica que ejercen.

- Armar y probar secuencias didácticas, proyectos curriculares.
- Proporcionar, sugerir textos y lecturas de interés.
- Proveer retroalimentación a los docentes sobre su práctica, señalar aspectos a mejorar.

3. **En el ámbito del desarrollo profesional**: el profesor que acompaña colabora con los docentes para que sigan aprendiendo a lo largo de su trayectoria y trabajando con otros colegas.



- Organiza talleres y actividades de formación.
- Brinda información acerca de los recursos y de las actividades académicas que ofrecen instituciones de la zona.
- Informa sobre nuevas publicaciones, materiales, cursos, jornadas y sitios de Internet que sean de interés educativo y contengan materiales para el desarrollo de los docentes.
- Estimula y recomienda la lectura de textos y revistas pedagógicas.



El recomendar la lectura de textos sobre la práctica pedagógica permite la actualización y formación docente.

- Promueve la sistematización de las buenas prácticas, la indagación pedagógica en la institución y en el entorno.
- Genera autonomía al discutir junto con los docentes las alternativas posibles y las decisiones.
- Difunde las buenas experiencias que realizan otros colegas y escuelas, promoviendo el trabajo colaborativo, en equipo.
- Organiza dispositivos para desarrollar nuevos saberes (la sistematización de experiencias, proyectos de indagación o de trabajo curricular interdisciplinario).

4. **En el vínculo con la comunidad:** el profesor que acompaña se propone incrementar la capacidad de los docentes para interactuar, trabajar con la comunidad y relacionarse con otras organizaciones que puedan contribuir con la escuela. A tal fin:



- Averigua con los docentes cuáles son los recursos de la comunidad, educativos, culturales, sanitarios, etcétera, disponibles en la zona.
- Identifica organizaciones no gubernamentales y de la comunidad que puedan trabajar con la escuela, propone actividades conjuntas.
- Respeta y explora la diversidad cultural existente en la comunidad.

- Indaga con los docentes diferentes ambientes, lugares de aprendizaje, espacios alternativos al espacio escolar.

5. Herramientas de acompañamiento

Se describen a continuación los dispositivos utilizados, haciendo referencia a sus principales características:

a. **La coobservación de clases**: realizada entre pares, pero guiada por los formadores, promueve que desde los comienzos el docente abra las puertas de su aula y constituya su práctica en objeto de indagación y análisis compartido.

La observación entre pares favorece los intercambios profesionales y la atención a los procesos de aprendizaje y enseñanza que se vivencian en las clases.



Co-observación: es la acción y efecto de observar para examinar con atención, mirar con recato y advertir los comportamientos en la práctica.

b. **Los talleres de análisis de práctica**: reúnen pequeños grupos para trabajar situaciones que los docentes han vivido y sentido como difíciles. Los grupos se reúnen periódicamente, con una coordinación

especializada, y abordan contenidos aceptados por todos los participantes.



Los talleres de análisis de práctica permiten compartir técnicas pedagógicas.

En el trabajo grupal circulan la palabra y el análisis de los participantes. Este dispositivo requiere que el coordinador tenga capacidad de escucha y posibilidad de realizar señalamientos oportunos.

c. **Los ajustes didácticos**: abordan los problemas de enseñanza que los docentes detectan con los alumnos que efectivamente trabajan. Se articula en torno a dos procesos centrales y diferenciados: el análisis de un caso que se relata y la elaboración de propuestas alternativas para explorar en las aulas.

Ambos momentos se llevan a cabo sobre un eje de problematización didáctica. Para este dispositivo el formador tiene que estar actualizado en metodologías de enseñanza, planificación y evaluación de las propuestas que se llevan al grupo.

Los aportes teóricos constituyen otro componente valioso de los ajustes. Su coordinación suele estar a cargo de un profesor que tiene experiencia directa en el nivel educativo en que se desempeñan los docentes del grupo.

d. **La escritura de textos de la práctica**: abarca distintos géneros: notas de campo, diarios, registros, autorregistros, entrevistas,

cuestionarios, crónicas, guiones, casos, episodios, incidentes críticos y registros del aula virtual (e-mails, chat, foros, cartas).

Este dispositivo se propone favorecer procesos de pensamiento, reflexión y de producción de conocimiento –tanto individuales como colectivos– sobre la tarea de educar de los docentes y de los formadores.

Es una forma de mirar al propio trabajo, a los alumnos, a la enseñanza; de capturar lo singular con la intención de hacer un trabajo intelectual sobre esa práctica, también permite acumular la producción profesional propia para hablarnos a nosotros mismos.



La escritura de textos de la práctica permite reflexionar sobre la docencia impartida y brinda un espacio para generar nuevas ideas para la solución de problemas.

e. **La observación de clases y reflexión**: Se realiza con dos variantes: en la primera, el mentor observa las clases del principiante y luego promueve con este un proceso reflexivo a partir de lo observado.

En la segunda, el docente observa a su mentor o a otros colegas más experimentados mientras dan clase, y luego se trabaja sobre la revisión de los momentos críticos de las clases observadas.

f. **La colaboración para la planificación de clases**: Mentores y profesores principiantes diseñan y discuten la planificación de ciertas unidades o contenidos curriculares. Posteriormente analizan los cambios que se producen entre lo planificado y lo realizado, y las circunstancias que motivan las modificaciones observadas.



g. **Los talleres entre profesores principiantes y mentores**: Esta modalidad de trabajo reúne a varios docentes principiantes y uno o más mentores para compartir e intercambiar sus experiencias, atendiendo a las características y comparabilidad de los entornos institucionales y de las comunidades en las cuales cada participante del taller desarrolla su experiencia.



Para reflexionar

- ¿Cuáles crees que son los beneficios del acompañamiento en el aula?
- ¿Qué herramientas emplearías?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

- Realiza una planificación para ejecutar un acompañamiento en el aula:
- Selecciona el tipo de modelo que emplearías ¿Por qué lo utilizarías?
- ¿Qué indicadores evaluarías en el aula?
- ¿Qué características debería emplear el acompañante?
- ¿Qué herramientas de acompañamiento utilizarías?

Comprobación del capítulo XIX: El acompañamiento en el aula y sus herramientas

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XX

ENTREVISTA Y RETROALIMENTACIÓN



¿Qué sabes de la entrevista y la retroalimentación?

Reflexiona en las veces que te han brindado una retroalimentación de tu trabajo ¿Cómo fue la retroalimentación?, ¿Clarificó las mejoras que se deben realizar?, ¿Cómo fue comunicada la retroalimentación?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

La entrevista

Fases de la entrevista

Comunicación en la entrevista

Retroalimentar

Diálogo pedagógico

1. La entrevista

La entrevista es una técnica muy util para recabar datos. Se define como una conversación con un fin determinado, distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de diálogo coloquial.


1

Entrevista: es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación entre dos o más personas.



“Es una comunicación interpersonal establecida entre el entrevistador y el entrevistado, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.” (Archiunda, 2015)

Tipos de entrevista

a. **Entrevista estructurada o enfocada:** las preguntas se fijan de antemano, con un orden determinado y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio.

   Tiene la ventaja de la sistematización, que facilita la clasificación y análisis. Presenta una alta objetividad y confiabilidad. La desventaja es la falta de flexibilidad, la falta de adaptación al entrevistado y menor profundidad en el análisis.

b. **Entrevistas semiestructuradas:** presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, porque las preguntas planeadas pueden ajustarse a los entrevistados.



Entrevistas semiestructuradas: el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

c. **Entrevistas no estructuradas:** son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones.

   Los sujetos tienen la libertad de desviarse del plan original. “Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.” (Díaz-Bravo, 2013)

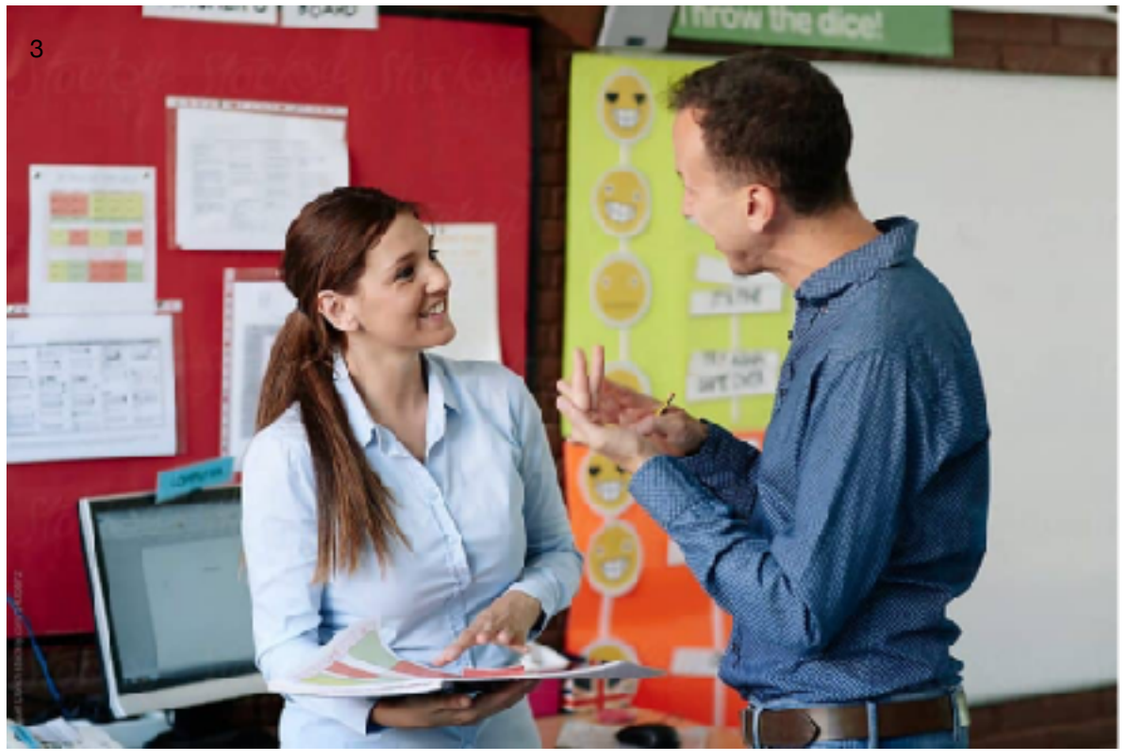
2. Fases de la entrevista

Según Morga (2014), que el desarrollo de la entrevista presenta los siguientes momentos homogéneos:

a. **Preparación:** es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos como los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.

b. **Apertura:** se plantean los objetivos de la entrevista y el tiempo de duración. También, es el momento oportuno para solicitar el consentimiento de grabar o filmar la conversación.

El objetivo principal es lograr que el entrevistado se sienta cómodo con el entrevistador, y dispuesto a hablar sin inhibiciones. Esto se llama rapport o clima de confianza.



Apertura: es una de las fases iniciales de aplicación de la entrevista donde se especifican los objetivos de la misma.

El rapport consiste en crear una atmosfera cálida y de aceptación, de tal forma que el entrevistado se sienta cómodo, tranquilo, comprendido y a salvo y se comunique de manera abierta, sin temor a ser juzgado o criticado.

El entrevistador tiene la responsabilidad de hacer que el entrevistador participe y lo vea como una persona que puede ayudarlo y que es digna de confianza. El rapport está basado en la confianza, el respeto y la aceptación mutuos.



Rapport: describe la forma en cómo se relacionan las personas entre sí; es decir como es la empatía y la aceptación que pueden tener al momento de convivir.

c. **Desarrollo**: constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. El entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.

d. **Cierre:** es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista, para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho y provocar en él la oportunidad de profundizar o expresar lo que no dijo.

Se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio.

3. Comunicación en la entrevista

El componente verbal es solo uno de los aspectos a considerar en la comunicación entre entrevistador y entrevistado.

Durante este intercambio se puede obtener mucha información si se presta atención a otros

elementos, como la forma de decir las cosas o la intencionalidad de una determinada oración.

Por ejemplo, el tono de voz, si es grave o agudo, alto o bajo, lento o acelerado, puede mostrarnos si una persona está serena o enojada.

"La comunicación no verbal está compuesta por el conjunto de conductas no discursivas relacionadas con lo que la persona está diciendo." (Archiunda, 2015)



Comunicación no verbal: es un proceso de comunicación mediante el cual se transmite un mensaje por medio de gestos, signos o indicios.

Hay cinco dimensiones de la conducta no verbal que influyen sobre la comunicación: la kinestesia, el paralenguaje, la proxemia, los factores ambientales y el tiempo.

- **Kinestesia.** El movimiento corporal o conducta kinestésica incluye los gestos, los movimientos del cuerpo, las expresiones faciales, los movimientos oculares y la postura.

- **Paralenguaje.** Los aspectos paralingüísticos son aquellas variables extralingüísticas como el nivel de voz (volumen), el tono (entonación), el ritmo del discurso y la fluidez de expresión. Las pausas y los silencios también pertenecen a esta categoría.

- La **proxemia** o uso del espacio personal. Incluye el tamaño del espacio de atención, la disposición de las sillas, el contacto y la distancia entre el entrevistador y el entrevistado.

"Durante la entrevista la utilización de la proxemia puede ser importante para advertir los cambios en la comunicación brindando un respaldo no verbal." (Archiunda, 2015)



Proxemia: dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación lingüística; estudia las relaciones de proximidad y alejamiento.

- **Factores ambientales**. Las personas reaccionamos emocionalmente al ambiente. El entorno puede producir efectos tales como aburrimiento, comodidad o estrés, dependiendo del grado en que cada persona seleccione partes relevantes del ambiente.



- **El tiempo.** Suele ser un aspecto significativo en la entrevista. Incluye el tiempo de espera al inicio o final de la entrevista y la duración de la comunicación sobre ciertos temas o sucesos en particular.

4. Retroalimentar

Canabal (2017) afirma que para liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje, se espera que los directivos desarrollen prácticas tales como:

- Observar y retroalimentar los procesos de aula.
- Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en el que pueda alcanzar su mejor desempeño.

Proxemia: dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación lingüística; estudia las relaciones de proximidad y alejamiento.



Retroalimentación: instrumento eficaz para alertar sobre los logros y deficiencias durante el proceso de enseñanza- aprendizaje.

El directivo y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

La retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser devuelta al docente; es decir compartida, analizada y comprendida en conjunto.

Para profundizar en este tema, es necesario indagar en las tipologías o modalidades de retroalimentación.

Se presenta la tipología de Ullola (2016):

a. **Retroalimentación evaluativa:** Premios y castigos

Son muestras de premios y castigos entregados a un profesor en consideración de su desempeño, se destacan el refuerzo positivo, una expresión de motivación extrínseca.

Incluye tanto manifestaciones materiales que actúan como “premios” o inmateriales que pueden ser una muestra pública del trabajo bien realizado.

El castigo o comentarios negativos que implica desaprobación ante el desempeño. Es utilizado cuando las normas que fueron establecidas son consideradas como infringidas.

b. **Retroalimentación aprobativa:** Aprobación y desaprobación

Retroalimentación en la cual el desempeño es bien o mal juzgado, se limita a la comunicación de la satisfacción de la tarea, sin más información que aquella.



La retroalimentación aprobativa no es tan eficaz porque solo remarca el nivel de satisfacción y no propone una solución a la práctica pedagógica.

Puede tomar características de muestras de aprobación verbal y no verbal en la que se expresa la aprobación en el desempeño de la tarea por parte del evaluador de forma general, a pesar de ser realizada en términos personales. Asimismo, se incluye la desaprobación del desempeño en la tarea.

c. **Retroalimentación descriptiva:**
Especificando el logro o el modo de mejorar

Este tipo de retroalimentación entrega información sobre qué hace que el trabajo realizado sea satisfactorio o qué falta para mejorar.

Comunicando criterios y el modo en que estos se han alcanzado o no. Implica especificar los logros o aprendizajes obtenidos, con elogios específicos por medio del uso de criterios.

Implica la ruta de especificar los logros o lo que hay que mejorar con la descripción especifica de aquello que debe mejorar, enfocándose en los logros y/o errores del trabajo realizado y su relación prospectiva en atención a desempeños posteriores por parte del profesor.

d. **Retroalimentación constructiva:**
Construyendo el aprendizaje



La retroalimentación constructiva propone una solución a los retos de la práctica docente y apoya a que el docente sea proactivo para mejorar su didáctica.

Este tipo de retroalimentación apunta hacia la metacognición de los procesos que condujeron

al aprendizaje y reconocimiento de una buena práctica pedagógica del profesor, tras someterse al juicio de quien lo retroalimenta.

Se refiere a la construcción de aprendizajes, el equipo directivo y el profesor aprenden juntos.

Por otra parte, se encuentra la ruta asociada al diseño de caminos para aprender, que se focaliza en la discusión conjunta acerca del trabajo, haciendo partícipes a ambas partes en la evaluación del desempeño.



El directivo plantea preguntas reflexivas al profesor que retroalimenta, para que lo conduzcan a evaluar su propio desempeño en atención al reconocimiento de fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar.

En ocasiones, las conversaciones sobre el desempeño o los resultados de aprendizaje de los estudiantes se vuelven complejas porque pueden incomodar o generar una actitud defensiva.

Este tipo de situación genera un problema para los líderes escolares, ya que los enfrenta al dilema de proteger la relación o continuar con la agenda de cambio.

Frente a este problema, las conversaciones abiertas intentan resolver el dilema, valorando la forma en la que las personas piensan y hablan, generando una apertura para aprender acerca de la validez de un punto de vista.



La clave está en cambiar el pensamiento que conduce al director asumir sus puntos de vista, antes de comprobar la validez de estos. Esto significa utilizar un enfoque abierto a aprender en lugar de un enfoque cerrado.

Una estrategia eficaz para abordar el dilema anterior, convoca al líder pedagógico a desarrollar un análisis que involucre los siguientes elementos, según Canabal (2017):

1. Explicitar las preocupaciones
2. Dar a conocer los motivos de dichas preocupaciones
3. Analizar las preocupaciones, junto con el otro, antes de asumirlas como válidas.



Co-construcción: permite que el docente aporte en su propia evaluación y reflexione sobre su práctica.

Con ello se pretende reducir el dilema persona/tarea, sin prejuzgar ni proteger. Asimismo, centra el foco en la co-construcción cuyo resultado es un docente que se siente respetuosamente desafiado.

A partir de la reflexión, el líder pedagógico invita al docente a sostener una conversación abierta. Una conversación abierta al aprendizaje debe contar con al menos siete componentes fundamentales, que se presentan en la siguiente tabla.

Componente clave	Explicación
Describa su preocupación como su punto de vista.	Exponga su “preocupación”, sin la presunción de que su punto de vista es "la realidad" o es compartido. Poner de manifiesto el pensar, apertura el aprender. Asimismo, evitar manipular la conversación con preguntas que obliguen al otro a decir lo que usted no quiere. Por ejemplo, preguntas como: ¿Cómo crees que estuvo tu clase?
Describa en qué basa su preocupación.	Las evidencias, ejemplos o razones siempre deben acompañar su punto de vista. Caso contrario se inician conversaciones dado por sentado algunos elementos, lo que cierra el aprendizaje.
Invite a señalar otros puntos de vista.	Considerar los puntos de vista de otros permite ganar su compromiso, sobre todo cuando las diferencias son tratadas como oportunidades para aprender de cada punto de vista.
Parafrasee y comprueba el otro punto de vista.	En conversaciones complejas, la capacidad de parafrasear mantiene a las personas emocionalmente conectadas.
Detecte y compruebe los supuestos importantes.	Verificar y corregir los supuestos que se presenten en la conversación permite aumentar la validez de la información. Para ello es recomendable decir lo que lo lleva a su punto de vista, buscando contraejemplos, e invitando a otros a criticar sus puntos de vista, así como expresar su propia opinión.
Establecer una base común.	Permite disminuir los desacuerdos y la percepción de amenaza, al tiempo que aumenta la motivación para seguir trabajando juntos. Para ello, es bueno establecer un procedimiento acordado de resolver diferencias, expresiones de satisfacción con la conversación o relación, así como establecer metas y objetivos comunes.
Hacer un plan.	Dicho plan debe convocar y comprometer a ambas partes.

5. Diálogo pedagógico

Una vez finalizada la observación en el aula, el equipo directivo lleva a cabo un diálogo pedagógico con el docente, espacio que se traduce en una retroalimentación personal, en la que se dan a conocer las fortalezas y debilidades de lo observado.



Diálogo pedagógico: Es unidad y consenso para posibilitar la comunicación, pero es diferencia por la sustentación del punto de vista de cada uno.

Este diálogo considera tanto los comentarios generales del observador, como los aspectos a mejorar y los compromisos del docente.

En este sentido, se registran las áreas a fortalecer, como la vinculación de las asignaturas y contenidos con los aprendizajes previos o la relación de las estrategias de evaluación con los indicadores.

“El equipo directivo reconoce que para que esta práctica perdure en el tiempo son esenciales la confianza, el trabajo en equipo, la autonomía y el respeto por el otro.” (Ullola, 2016)

Asimismo, destaca la importancia de la asertividad para plantear las dificultades observadas en el acompañamiento en el aula.

A su vez, los profesores consideran que la retroalimentación entregada es una ayuda que permite identificar las falencias presentes en su trabajo en aula y corregir los errores.

Para reflexionar

- ¿Por qué consideras importante aplicar la entrevista?
- ¿Qué procesos utiliza tu centro educativo para brindar retroalimentación?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

- Realiza un protocolo de actuación dentro del acompañamiento educativo para aplicar entrevistas docentes.
- ¿Qué tipo de entrevista utilizarías? ¿Por qué?
- Luego plantea el tipo de retroalimentación que brindarías a los docentes y estructura los componentes claves que la acompañarían.

Comprobación del capítulo XX: La entrevista y retroalimentación

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXI

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE



¿Qué sabes acerca de las comunidades de aprendizaje?

¿Qué es una comunidad?, ¿Cómo crees que las interacciones sociales influyen en el desempeño docente?, ¿Crees que hay diferentes tipos de comunidades de aprendizaje?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización de las comunidades de aprendizaje
- Tipos de comunidades de aprendizaje
- Características y condiciones de las comunidades de aprendizaje
- Aprendizaje dialógico y grupos interactivos
- Interacción entre comunidades educativas

1. Conceptualización de las comunidades de aprendizaje

El concepto de la comunidad de aprendizaje se puede definir como un grupo de personas que aprende en común, utilizando herramientas usuales en un mismo entorno.

Es un proyecto basado en un conjunto de actuaciones educativas de éxito dirigidas a la transformación social y educativa. Las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretende dar respuesta a dos prioridades, mejorar el rendimiento escolar y resolver los problemas de convivencia.



Comunidades de Aprendizaje busca mejorar los aprendizajes y la convivencia en la escuela. A partir del compromiso y la participación de la comunidad educativa, se establecen objetivos comunes, dando lugar a un cambio sistémico. La incorporación de las 7 actuaciones educativas potencian esta transformación.

Las comunidades de aprendizaje comprenden la formación pedagógica, comisiones mixtas, grupos interactivos, bibliotecas y formación de familiares.

“Los grupos interactivos, el diálogo igualitario y la participación de la comunidad en el funcionamiento de los centros son los ejes en torno a los cuales giran las actuaciones educativas de éxito que se aplican en las comunidades de aprendizaje.” (Escudero, 2016)

Una comunidad de aprendizaje es una propuesta educativa comunitaria, cuyo ámbito de concreción es la sociedad local. Parte de la premisa de que toda comunidad humana posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando y adopta una visión amplia de lo educativo.

Asume como objetivos y como eje el aprendizaje, involucra a niños, jóvenes y adultos, valorando el aprendizaje intergeneracional y entre pares. Se basa en la premisa de que solo un esfuerzo conjunto puede hacer posible la educación para todos y el aprendizaje permanente.

Estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso, busca mostrar la importancia y el potencial del desarrollo de sistemas de aprendizaje generados y desarrollados en el ámbito local. “Se propone como un modelo de desarrollo y cambio educativo de dentro hacia fuera.” (Amuchástegui, 2017)



Los elementos comunes que se pueden identificar de una comunidad de aprendizaje son la responsabilidad compartida, el conocimiento dinámico, adquirido y es un proceso activo y colaborativo.

2. Tipos de comunidades de aprendizaje

a. El aula como comunidad de aprendizaje

Se trata de la organización de una comunidad de aprendizaje dentro del salón de clase, con la participación del maestro y alumnos y con el fin

específico de mejorar la calidad del aprendizaje de todos.

El aula como comunidad de aprendizaje cuenta, cuando es necesario, con colaboradores externos, padres de familia o especialistas que aportarán sus conocimientos para la solución del problema que está en estudio por la comunidad de aprendizaje.

b. Las escuelas como comunidades de aprendizaje

Entre los factores que favorecen la innovación docente están las escuelas organizadas como una comunidad de aprendizaje.

“Las escuelas transformadas en comunidades de aprendizaje implican gestar una nueva cultura escolar basada en principios novedosos para la acción individual y grupal.” (Elboj, 2015)

Es también pensar en un modelo de trabajo que nos invita a soñar con centros más cálidos, eficientes y equitativos, tanto para los profesores como para los alumnos.

Es, asimismo, una estrategia de mejora que permite que cada escuela identifique y utilice lo mejor que tiene de sí para potenciar el alcance de su trabajo.

c. Comunidades de aprendizaje virtuales

Las tecnologías de información y comunicación presentan herramientas que de forma orgánica facilitan la construcción de redes.

3



Comunidades virtuales: conjunto de individuos comparten una serie de intereses y mantiene su relación comunicándose a través de canales virtuales.

En el desarrollo de las actividades docentes es muy frecuente encontrar que los docentes pertenecen a más de una comunidad virtual, con diferentes propósitos aunque sin duda, al menos una de ellas con propósitos educativos.



“Las comunidades virtuales son los agregados sociales surgidos en la red cuando los que intervienen en un debate lo desarrollan en número y en contenido suficiente para formar redes de relaciones sociales en el ciberespacio.” (Escudero, 2016)

La comunidad virtual posibilita a cada sujeto ser autor, audiencia y comentarista participante de un foro de debate.

d. Las comunidades profesionales de aprendizaje



La comunidad de aprendizaje profesional es un grupo de personas, motivadas por una visión de aprendizaje común, que se apoyan y trabajan unidas, buscando maneras, dentro y fuera de su comunidad inmediata, de preguntarse sobre su práctica, juntas aprenden nuevas y mejores propuestas para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Originalmente, dentro de la escuela, las comunidades de aprendizaje se formaron por docentes, es decir “profesionales de la misma jerarquía y con el objetivo de mejorar la calidad del aprendizaje de sus alumnos a través de una práctica reflexiva.” (Escudero, 2016)

Al transformarse las comunidades de aprendizaje profesional en una comunidad de aprendizaje de toda la escuela, entraron a formar parte el personal directivo y administrativo de la escuela y en algunos casos, si no en la mayoría, los padres y los estudiantes.

El profesional de la educación fue relegado de su papel principal, es decir el proveedor del conocimiento a almacenar, y ahora se transforma

en un miembro más de la comunidad con la posibilidad de orientar el aprendizaje y su autoaprendizaje.



Las comunidades de aprendizaje profesional permiten reflexionar sobre la práctica pedagógica y proponer innovaciones educativas.

Una comunidad de aprendizaje profesional eficaz tiene la capacidad de promover y mantener el aprendizaje de todos los profesionales en la comunidad escolar con el propósito común de mejorar el aprendizaje del alumno.

"Las comunidades profesionales de aprendizaje son una estrategia organizativa muy poderosa que alienta y empodera a los profesores y a otros miembros de la comunidad a aprender y a trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida de todos los participantes." (Escudero, 2016)

Los docentes organizados en comunidades profesionales de aprendizaje necesitan el apoyo de los administradores de la educación, los padres de familia y las autoridades civiles de la comunidad.

La práctica personal compartida supone que los profesores aprenden unos de otros a través de observación mutua de su trabajo en el aula, revisan lo que hacen y ofrecen apoyo para la mejora individual y comunitaria.

El desarrollo de una comunidad profesional de aprendizaje, tiene diferentes etapas y cada una de ellas debe ser fortalecida para que no se presente la deserción de miembros.

Contribuye a eliminar la deserción la participación igualitaria y la responsabilidad y autoridad compartida, dado que una comunidad de aprendizaje, al fin y al cabo, es una comunidad humana, esta tendrá ciclos de progreso y de regreso, así como sus propios estadios de desarrollo (comienzo, crecimiento y madurez).



Es muy importante que se genere un equilibrio sano entre las dualidades grupo - individuo y colaboración – conflicto.

3. Características y condiciones de las comunidades de aprendizaje

Las teorías socioculturales avalan el valor y la importancia de las comunidades de aprendizaje y ofrecen un marco de referencia con el que trabajar para propiciar el aprendizaje de herramientas, estableciendo vínculos sociales e intelectuales entre las personas en diversos contextos de actividad.

Según Amuchástegui (2017) las características y procesos de las comunidades docentes de aprendizaje son:

1. **Indagación ambiental**, que consiste en la realización de actividades encaminadas a recabar información del entorno.

2. **Visión y metas compartidas por la comunidad** que dan sentido de dirección coherente y concertado a la planificación de la acción y modos de realizarla.

3. **Colaboración**, entendida como trabajo conjunto y un clima de apertura y confianza para el gobierno del centro y la formación del profesorado.



Colaboración: la tarea de ayudar y servir, desinteresadamente, a los demás.

4. **Toma de iniciativas** y asunción de riesgos, apertura a la innovación, al diseño y desarrollo de proyectos centrados en la mejora del aprendizaje de estudiantes, profesorado y del centro como un todo.

5. **Revisión regular**, seguimiento y evaluación reflexiva y crítica de proyectos, prácticas y resultados, tomándolos como base para decisiones futuras.

6. **Reconocimiento** del trabajo bien hecho por el profesorado y valoración del esfuerzo, las iniciativas y los logros conseguidos.

7. **Formación y desarrollo** del profesorado, entendida como un asunto institucional y traducido en oportunidades, relaciones, tiempos y otros recursos necesarios para la formación docente en el lugar de trabajo.

Estas siete características, se refieren a procesos implicados en la creación y el desarrollo de las

comunidades docentes de aprendizaje y aluden a tres grandes dimensiones, según Morales (2013):

a. **Concertación y establecimiento de relaciones** sociales e intelectuales de colaboración entre el profesorado.

b. **Deliberación y construcción de una cultura pedagógica compartida** respecto a valores, principios, concepciones y prácticas sobre el currículo, la enseñanza, la evaluación, la organización y el funcionamiento del centro.



Cultura pedagógica: sistema discursivo complejo desde lo teórico y lo práctico sobre el ser humano y sus condiciones de existencia y aprendizaje.

c. **Articular y realizar procesos de investigación sobre la práctica** (análisis, reflexión, observación, evaluación, crítica pedagógica) con el propósito de generar conocimiento “de” la práctica y acceder y reconstruir conocimiento externo “para” la práctica.

Las condiciones necesarias para el desarrollo de comunidades docentes deaprendizaje son condiciones estructurales, de liderazgo y recursos necesarios para crearlas y sostenerlas en el tiempo. Las condiciones están clasificadas en:

a. **Estructurales:** disposición de tiempos, definición de roles y responsabilidades compartidas, relaciones horizontales y verticales que permitan coordinación y coherencia, negociación de márgenes de autonomía y de mecanismos de rendición de cuentas.



Condiciones estructurales: organización de responsabilidades y establecimiento de normas y directrices.

b. **Sociales:** búsqueda y consolidación de un clima basado en el respeto, el reconocimiento y el apoyo al profesorado, la asunción efectiva de compromisos en pos de intereses y bienes comunes.

c. **Humanas:** la exploración de conocimiento externo, el acceso y el trabajo sobre buenas prácticas pedagógicas, el liderazgo y una política explícita de inclusión de nuevos miembros.

4. Aprendizaje dialógico y grupos interactivos

La concepción comunicativa demuestra que el aprendizaje depende principalmente de las interacciones entre personas.

El aprendizaje dialógico es el que resulta de las interacciones que produce el diálogo igualitario. Los significados son construidos a partir de la comunicación entre todas las personas participantes que tienen como objetivo entenderse y planificar acciones comunes.

El diálogo intersubjetivo se desarrolla de forma democrática y horizontal. Todas las personas tienen las mismas oportunidades de intervenir y de actuar, como medio de acción común y de superación de desigualdades.

8



Aprendizaje dialógico: aprendemos a partir de las interacciones con otras personas.

“La aplicación práctica del aprendizaje dialógico nos llevará a plantear cambios en la educación y a compartir y utilizar las habilidades comunicativas en los entornos familiares, escolares, de tiempo libre, de la comunidad y a participar más activamente y de forma más crítica y reflexiva en la sociedad.” (Elboj, 2015).

Una forma de asegurar el aprendizaje dialógico en las comunidades de aprendizaje, es al trabajo en grupos interactivos.

A través de la participación de las personas dentro del centro educativo en colaboración con el profesor se llega al máximo de los rendimientos escolares.

9



La diversidad en las comunidades de aprendizaje: el aporte de nuevos perspectivas, que pueden ser intergeneracionales.

Cuanto más variado sea este grupo de voluntarios mejor será la interacción y más realidades abarcarán.

Por ejemplo, en las aulas de las comunidades de aprendizaje podemos encontrar una estudiante universitaria, un familiar, un exalumno, una profesora jubilada, una abuela o el panadero del barrio; todos ellos con un rico bagaje cultural que aportar a la comunidad educativa.

5. Interacción entre comunidades educativas



Para responder a todas las necesidades, la escuela no puede actuar sola.

La mejor forma de conseguir que los objetivos se compartan es a través de la participación de todos: el profesorado, las familias, el alumnado, las asociaciones culturales, el personal no docente y la comunidad.

Esta participación afecta a las decisiones referidas al centro, a los aprendizajes o a la planificación; a la colaboración en el aula o en el centro previa formación; y a la formación de familiares.

Hay que crear nuevos órganos de gestión del trabajo, como las comisiones mixtas, formadas por el profesorado y familias, en las que la participación de la comunidad se centra en tareas concretas.



Gracias a la participación de todos, se crea un clima de altas expectativas, referidas a todo el alumnado, al profesorado, a las familias y a la comunidad.

“Todos son capaces de desarrollar al máximo sus capacidades, tienen talentos y potencialidades que hay que descubrir para que reviertan en la comunidad”. (Elboj, 2015)



Comunidad educativa: agrupación de personas unidas por un interés común, la educación.

- **Se pasa de un planteamiento compensatorio a uno enriquecedor**, basado en las capacidades comunicativas y de acción que todas las personas. Más que centrarse en los déficits se centra en las posibilidades.

- **Se establecen objetivos máximos en lugar de mínimos** y se ponen todos los medios para alcanzarlos.

- **Se plantean aprendizajes complejos**, importantes o básicos como el procesamiento y selección de información, el trabajo en equipo, la lectura, las lenguas, etc.

- **Se intenta proporcionar lo mejor:** las mejores metodologías, las mejores prácticas educativas, los mejores recursos: grupos interactivos, bibliotecas, nuevas tecnologías, idiomas etc.



Bibliotecas: soporte de la educación y un espacio para estudiar.



"Las comunidades de aprendizaje son espacios educativos en los que toda la comunidad lucha por transformar su escuela y convertirla en un lugar de encuentro y de desarrollo destinado a todas las personas." (Elboj, 2015)

De este modo, por ejemplo, la participación activa en la elaboración del proyecto educativo se abre a toda la comunidad y, especialmente, a las familias que son protagonistas y a la vez responsables de la educación de sus hijos e hijas.

La familia es uno de los elementos más importantes en ese proceso de cambio. No solo se potencia la participación de las familias en el diseño del currículum y en la entrada a las aulas, además se intenta cubrir sus necesidades educativas a partir de sus demandas.

Para reflexionar

- ¿Cuál es la importancia de formar una comunidad de aprendizaje?
- ¿Qué retos crees que se puedan presentar en tu centro educativo para formar una comunidad de aprendizaje?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Planifica la formación de una comunidad de aprendizaje en tu centro educativo:

- ¿Qué tipo de comunidad de aprendizaje sería?
- ¿Cuáles serían las condiciones necesarias para formar la comunidad de aprendizaje?
- Realiza la estructuración de la disposición de tiempos, definición de roles y responsabilidades compartidas, relaciones horizontales y verticales que permitan coordinación y coherencia.

Comprobación del capítulo XXI: Comunidades de aprendizaje

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXII

MODELAJE O PRÁCTICA GUIADA



¿Qué sabes acerca del modelaje o práctica guiada?

¿Qué es el modelaje?, ¿Qué actividades de modelaje utilizas en tu salón de clases?, ¿Cuál es la utilidad del modelaje?

¿Qué aprenderás en este capítulo?

- Conceptualización del modelaje
- Procesos cognitivos involucrados en el modelaje
- Pasos del modelaje
- Pilares de la práctica guiada
- Reforzadores de la práctica guiada

1. Conceptualización del modelaje

“El modelaje es una de las principales fuentes de aprendizaje de los seres humanos. Desde el momento de nacer, el bebé va imitando sonidos y gestos de sus figuras de apego”, (Cobo, 2017)



Modelaje: tipo de aprendizaje que se basa en la imitación de la conducta ejecutada por un modelo.

A partir de la observación de los demás formamos las reglas de conducta, y esta información nos sirve en el futuro como guía de acción. Mediante la observación de la actuación de los demás, los observadores pueden adquirir habilidades cognitivas y nuevos patrones de conducta.

Esas personas, cuyas conductas se intenta imitar, reciben el nombre de modelos.

A través de su ejemplo, el modelo enseña habilidades y proporciona las reglas para organizar nuevas estructuras de conducta. Los tipos de modelos que prevalezcan en un medio social determinarán en parte las cualidades que serán activadas de forma selectiva, de entre todas las posibles.

Según Hirmas (2015) el carácter del impacto producido por la información proveniente del modelo depende principalmente de:

- **Estado de desarrollo del observador:** a mayor desarrollo del observador, mayor capacidad de poner atención, procesar y enjuiciar lo observado.

- **Prestigio y competencia del modelo:** dependiendo del estatus que el observador otorgue al modelo podrá considerar más necesaria para sí mismo la conducta a imitar.



Para los niños, los padres gozan de gran prestigio del modelo.

- **Consecuencias vicarias:** la percepción del observador sobre la consecuencia de la conducta del modelo provocará un aumento de la acción, si se considera una consecuencia positiva, o una disminución, si se considera acción negativa.
- **Expectativas de resultados:** en el observador aumenta la probabilidad de ejecutar la acción modelada cuando considera que tendrá una recompensa.
- **Establecimiento de metas:** el observador pondrá más atención al modelaje cuando considere que este le ayudará a alcanzar alguna meta beneficiosa para él.
- **Autoeficacia:** La opinión del observador sobre su propia capacidad para realizar la conducta modelada.

2. Procesos cognitivos involucrados en el modelaje

El modelaje requiere de ciertos procesos cognitivos, según Murrillo (2016), son:

1. **Atención.** Para aprender algo es necesario prestar atención. De la misma manera, todo aquello que suponga un freno a la atención,

resultará en detrimento del aprendizaje, incluyendo el aprendizaje por observación.

Algunos aspectos relacionados con las propiedades del modelo influyen también sobre la capacidad de atención: si el modelo es colorido y dramático es atractivo o prestigioso, parece ser competente y si se parece más a nosotros, prestaremos más atención.



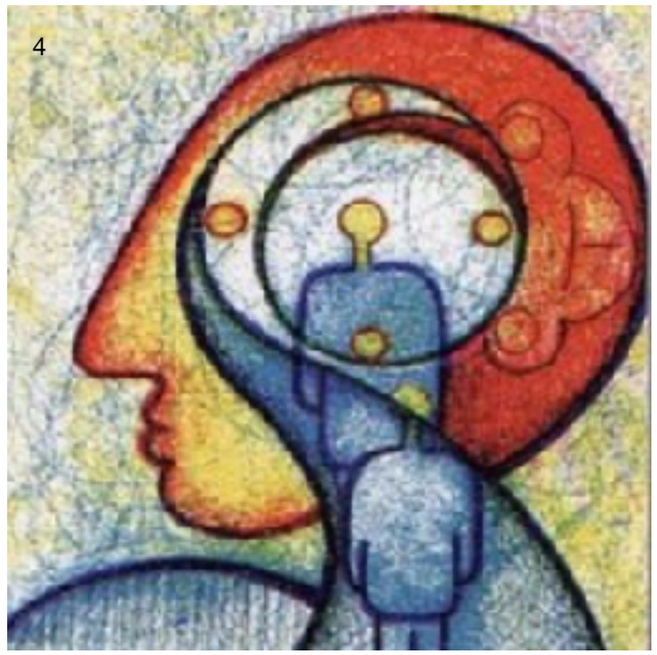
Atención: es una cualidad de la percepción que funciona como una especie de filtro de los estímulos ambientales, evaluando cuáles son los más relevantes.

2. **Retención.** Ser capaz de retener (recordar) lo que le hemos prestado atención. Aquí entran en juego la imaginación y el lenguaje: guardamos lo que hemos visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales.

Una vez archivados, podemos hacer resurgir la imagen o descripción, de manera que podamos reproducirlas con nuestro comportamiento.

3. **Reproducción.** En este paso, debemos traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual.

Otra cuestión importante, respecto a la reproducción, es que nuestra habilidad para imitar mejora con la práctica. Además, nuestras habilidades mejoran solo con el hecho de imaginarnos haciendo el comportamiento.



Reproducción: consiste en la evocación de información almacenada para ejecutar esa actividad recordada.

4. **Motivación.** Aún con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo, como:

   - Refuerzo pasado, como el conductismo tradicional o clásico.
   - Refuerzos prometidos, (incentivos) que podamos imaginar.
   - Refuerzo vicario, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

Las personas con las que interactuamos habitualmente, sea por preferencia o por imposición, delimitan los patrones de conducta que se observarán repetidamente y, por tanto, tienen más probabilidad de ser aprendidas.



> “La influencia de un modelo depende de su disponibilidad, homogeneidad o heterogeneidad entre sí, de su forma de relacionarse y de la medida en que el observador ha visto como cada uno de ellos ha recibido recompensas o castigos como consecuencia de su conducta”. (OEI, 2016)

El modelaje permite:

- Aprender de un experto la ejecución de procesos que no se agotan en la aplicación

mecánica de procedimientos preestablecidos, sino que requieren reflexión.

- Incentivar la capacidad de observación y reflexión.
- Despertar la atención y el interés por las tareas realizadas.
- Tomar conciencia y control de sus propios procesos de aprendizaje.



Aprender de un experto hace que la práctica pedagógica sea un proceso más efectivo.

3. Pasos del modelaje

Para Cobo (2017), el modelaje puede tener diferentes efectos sobre la conducta del observador. Específicamente en la enseñanza se han identificado cinco pasos:

a. Dirigir la atención

La conducta de los modelos dirige la atención del observador hacia objetos o entornos preferidos por el modelo.

El observador tenderá a aumentar el uso del objeto en cuestión o frecuentar esos entornos, aunque no necesariamente de la misma manera o con el mismo propósito.

De este modo, la conducta del modelo canaliza la atención del observador hacia estímulos determinados o lo arrastra hacia situaciones que provocan una conducta similar.

b. **Perfeccionamiento de comportamientos ya aprendidos**

Este efecto del modelado no representa la adquisición de conductas nuevas, sino que el observador aprende sobre la conducta elegida que es aceptada socialmente. Sin embargo, la persona no realiza estas conductas por falta de inductores o incentivos.



Perfeccionamiento: proceso de mejora para alcanzar el mayor grado de perfección.

Los modelos representan una influencia para la activación, canalización y apoyo de las conductas de los demás.

Es así como, mediante el ejemplo del modelaje, se puede lograr que las personas actúen de forma solidaria, que propongan recompensas, que demuestren afecto, que conversen sobre determinados temas.

c. **Fortalecimiento o debilitamiento de inhibiciones**

El modelaje cumple la función de fortalecer o disminuir una determinada conducta aprendida previamente, pero que no es practicada por temor a sus consecuencias, ya sea por motivos físicos o de sanción social.

De este modo, cuando una persona observa a otras realizando actividades amenazantes o prohibidas, sin que ello les reporte efectos adversos, tiene mayor probabilidad de aumentar la realización de dichas conductas.

Por el contrario, cuando el observador percibe consecuencias negativas sobre el modelo a raíz

de una conducta, disminuye la probabilidad de realizar esa conducta.

d. **Enseñanza de nuevas conductas**

El modelaje puede ser utilizado para enseñar habilidades, conductas y actitudes, también para enseñar nuevas formas de pensar, a través de la observación de la realización de ciertas conductas o de sus consecuencias.



El docente ejerce un modelaje cosciente e inconsciente en el aula.

Dentro del aula, los docentes cumplen un rol clave porque modelan intencionalmente, por ejemplo en la manera de resolver un problema matemático, pero también modelan de manera inconsciente en el modo de reaccionar y resolver conflictos entre estudiantes.

e. **Efectos de la activación emocional**

En las interacciones sociales es habitual expresar emociones. Al observar a los modelos cómo expresan sus emociones, se suele producir una activación emocional en el observador.

Cuando se produce un incremento en la activación emocional, se puede modificar la intensidad y la forma de la conducta. Por otro lado, cuando las emociones son activadas por la observación de modelos, los observadores empiezan a generar respuestas anticipatorias hacia los acontecimientos relacionados con ellos.

La influencia del modelado puede actuar como instructora, inhibidora, deshinibidora, facilitadora, incrementando los estímulos y activando las emociones.

El procedimiento para ejecutar el modelaje de forma eficaz es el siguiente, según Ruíz (2013):

- Plantear los objetivos con claridad
- Explicar la actividad con el desglose de tareas
- Demostración del docente mentor
- Cada docente realiza la tarea observada

Procedimiento de modelaje

El mentor es un facilitador de aprendizaje, guía o modelo y el docente debe ser activo y participativo en el proceso del modelado.

4. Pilares de la práctica guiada

La tarea de la práctica guiada a los docentes se asienta en tres pilares básicos que se articulan y enriquecen mutuamente:

- La observación del colega y la recolección de información para conocer «el terreno», diagnosticar problemas, necesidades y aspectos a ser mejorados.
- La formación y el desarrollo profesional mediante talleres, materiales de lectura, instancias de discusión y producción conceptual, el análisis de la práctica, la sistematización de experiencias.

- El asesoramiento propiamente dicho, el diseño conjunto de secuencias didácticas, la preparación de materiales y el acompañamiento en el aula para implementar las innovaciones y mejoras que se hayan planificado y acordado con los docentes.



La utilización de talleres y capacitación constante es una inversión para la institución educativa, ya que así pueden alcanzar la calidad educativa.

Tres grandes objetivos u orientaciones de las políticas de acompañamiento a los principiantes a través de la práctica guiada para Murillo (2016) son:

- **Evaluativa.** Destinada a finalizar la preparación del nuevo docente y brindarle su habilitación/ certificación para ejercer.

- **Formativa.** Puede hacer foco en el desarrollo socio-profesional, buscando facilitar la adaptación a la institución, a los ambientes de trabajo; o bien, en la enseñanza/oficio, en el desarrollo de competencias situacionales, pertinentes a los contextos de desempeño.

- **Mejoramiento general de la calidad educativa.** El acompañamiento se dirige a fortalecer los logros académicos, el aprendizaje de los alumnos, tornando más pertinentes las estrategias e intervenciones de los nuevos docentes.

5. Reforzadores de la práctica guiada

Es importante reconocer la labor docente y los esfuerzos por mejorar la práctica docente, se pueden utilizar reforzadores para motivar los cambios:

- **Premiar los logros.** Una buena estrategia de enseñanza, la atención a una situación particular, la mejora en los resultados de aprendizaje, el abordaje novedoso de algún tema particular del currículum, la adopción de una estrategia de evaluación alternativa, etc.



El premiar los logros aumenta la productividad de los empleados y la satisfacción laboral.

Todas estas pueden ser buenas ocasiones para reconocer el esfuerzo y dedicación puestos en la tarea.

- **Prestar atención a la tarea de enseñanza.** La observación de clases, la lectura conjunta de planificaciones y la revisión de evaluaciones pueden ser instancias potentes de reflexión sobre la práctica y aportes para la mejora.
- Dar **retroalimentación** positiva y orientación ante las dificultades.
- Ofrecer **capacitación** en temáticas específicas y apoyar el desarrollo profesional de cada docente en función de sus intereses y/o necesidades.
- Realizar un **reconocimiento público**, como en una sección con artículos sobre maestros en el tablón de anuncios de la escuela o de la biblioteca, donde cada semana o mes se dé a conocer el perfil de un maestro diferente.

Para reflexionar

- ¿Cuál crees que es la importancia de la práctica guiada?
- ¿Cómo crees que podrías aplicar el modelaje para que los docentes aprendan en tu centro educativo?

¿Estás listo para aplicar lo que aprendiste?

Planifica un programa de práctica guiada en tu centro educativo, que por medio del modelaje oriente a los docentes.

- Estructura el tiempo, quiénes participaran en el proceso, el proyecto educativo a seguir.
- Planifica los pasos a seguir del modelaje.
- ¿Qué reforzadores de la práctica guiada emplearías?

Comprobación del capítulo XXII: Modelaje o práctica guiada

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Conclusión

En este curso hemos dado un recorrido por todo lo que implica el “acompañamiento educativo y la gestión pedagógica”.

Nuestro presente y nuestro futuro profesional se ve y se verá impregnado de tecnología como la gran herramienta para seguir acompañando, con el único objetivo de que la educación sea un bien universal que llegue a todos, hasta el último rincón de nuestras comunidades y del mundo.

La tecnología nos irá presentando nuevos retos en la educación y lo que es mejor, nos proveerá de nuevos instrumentos.

Debemos tener una mente abierta y un espíritu crítico para mantenernos al día en lo que surge constantemente y hacer un uso consciente y responsable.

Esta es la vocación del URA-IEIRA, ser un ejemplo de cómo ir incorporando la tecnología al proceso de enseñanza-aprendizaje, saltando fronteras y ofreciendo la posibilidad de estudiar a tantos jóvenes y adultos dispuestos a seguir formándose.

¡Buen Trabajo!

Has terminado el estudio del curso:





Ingresa en la plataforma para resolver la

Evaluación Corta de Aprendizaje (ECA)

Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en: informacion@uomac.net

Bibliografía

Capítulo I

Aguerrondo, I. (2015). *El nuevo paradigma de la Educación para el siglo.* Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Lampert, E. (2016). *Educación: visión panorámica mundial y perspectivas para el siglo XXI.* México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.

Levis, D. (2017). *La educación en la sociedad de la información.*

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, I. C. (2010). *Metas educativas: la educación que queremos para la generación de los bicentenarios.* OEI.

Sánchez, M. (2014). *DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD ACTUAL.* Costa Rica: Diálogos educativos.

Capítulo II

Berger, P. (1968). *La construcción social de la realidad.* Random House.

Gómez, Á. P. (2013). *Las funciones sociales de la escuela : de la reproducción a la reconstrucción crítica del conocimento y la experiencia.* Buenos Aires: Laboratorio de Políticas Públicas.

Mónclus, A. (2016). *Educación y sistema educativo.* Madrid: ICE.

Woolfolk, A. (2013). *Psicología educativa.* México: Pretince Hall.

Capítulo III

Amante-Carranza, A. (2010). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG .* Jalisco: ITESO.

Ambrocio, M. (2014). *LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE.* Guatemala: Universidad Rafael Landivar.

Antúnez, S. (2015). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas.* Barcelona: ICE.

Báez, I. L. (2018). *Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México.* México: Espacios.

Benjumea, H. (2015). *LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR OFICIAL: CONFIGURACIONES EMERGENTES Y COMPLEJAS.* Bogotá: Universidad Javeriana.

Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y líderazgo: analisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria.* Tarragona: Universidad Rovina.

Nuñez, I., & Vera, R. (2010). *Participación de las organizaciones de docentes en la calidad de la educación.* Santiago de Chile: UNESCO/ OREALC.

Pozner, P. (2016). *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. .* Buenos Aires: IIPE.

Capítulo IV

Castro, F. (2010). *GESTION CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRICULUM Y LA INSTITUCION EDUCATIVA.* Chillan: Horizontes educacionales.

García, J. (2017). *Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección.* Costa Rica: Universidad nacional de Costa Rica.

Garrido, J. U. (2017). *GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR.* Chile: Universidad de Concepción .

Rohlehr, B. (2016). *Características del currículo y la gestión curricular: Un estudio.* Santiago: UNESCO.

Salgado, M. (2015). *GESTIÓN CURRICULAR AL SERVICIO DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS.* Chillán: Universidad del Bío Bío.

Capítulo V

García-Perez, Á. (2015). *ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO:el rol del educador en el aprendizaje y servicio solidario.* Fundación Zerbikas.

Harnecker, M. (2005). *Los conceptos elementales del materialismo histórico .* México: Siglo xxi.

Martinez, D. (2013). *Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva.* Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Mendia, R. (2013). *Guía 6, aprendizaje y servicio solidario: el acompañamiento educativo. .* Bilbao: Zerbikas.

Pozner, P. (2013). *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. .* Buenos Aires: IIPE.

Urbieta, J. (2015). *El regalo de sí mismo. Educarnos para educar.* Madrid: Narcea.

Wise, D. (2018). *Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico.* Guatemala: USAID.

Capítulo VI

Cantillo, B. (2018). *ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO: ESTRATEGIA PARA LA PRÁCTICA DOCENTE.* Barranquilla: Universidad de la Costa.

Cuyún, B. (2016). *Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar.* Guatemala: Departamento de investigación educativa.

FLACSO. (2019). *Buenas prácticas de maestros en América Latina que se pueden replicar.* CAF.

Flores, L. R. (2019). *Evaluación institucional y el desempeño docente.* Guatemala: ARA.

García-Perez, A. (2015). *ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO:el rol del educador en el aprendizaje y servicio solidario.* Fundación Zerbikas.

Martinez, D. (2013). *Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva.* Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Wise, D. (2018). *Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico. .* Guatemala: USAID.

Capítulo VII

Guillen, R. (2015). *Gestión pedagógica para nuevas prácticas educativas.* D.F: Transoformación educativa.

López, M. (2017). *La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario.* Dominio de las ciencias.

Mendoza, M. (2016). *GESTIÓN PEDAGÓGICA E INTEGRACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS PRODUCTIVOS.* Maracaibo: Fundación Miguel Unamundo.

Ortiz, A. (2013). *Modelos Pedagógicos y Teorías del Aprendizaje.* Universidad Magdalena.

Pacheco, T. (2014). *Gestión pedagógica desde la perspectiva d ela organización institucional de la educación.* México: UNAM.

Capítulo VIII

Collado, I. (2013). *Directos escolar: Competencias, funciones y características. Propuestas de mejoras del centro.* Valencia: Universidad CEU.

Herrera, S. (2017). EL DIRECTOR ESCOLAR DESDE EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO. ESTUDIO DOCUMENTAL. *Revista de pedagogía* , 164-194.

Jabif, L. (2017). *El rol del directivo.* Caracas: Feceración internacional Fe y Alegría.

Soler, G. (2015). *La formación de directivos de centros educativos en marco de la integración.* Integra educativa.

Capítulo IX

Collado, I. (2013). *Directos escolar: Competencias, funciones y características. Propuestas de mejoras del centro.* Valencia: Universidad CEU.

Herrera, S. (2017). EL DIRECTOR ESCOLAR DESDE EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO. ESTUDIO DOCUMENTAL. *Revista de pedagogía* , 164-194.

Jabif, L. (2017). *El rol del directivo.* Caracas: Feceración internacional Fe y Alegría.

Soler, G. (2015). *La formación de directivos de centros educativos en marco de la integración.* Integra educativa.

Texido, J. (2018). *Competencias para la dirección escolar.* Madrid: GROC.

Capítulo X

Bekart, A. (2017). *Coaching educativo: una herramienta clave para el desarrollo de competencias genericas .* Madrid: Universidad Pablo.

Gónzalez, E. (2017). *UN MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Larez, H. (2012). *El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Montaner, S. (2018). El coaching educativo en el aula. *Campus Educación Revista Digital Docente, 11*, 21- 24.

Ocando, H. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuela públicas. *Omnia, vol. 23, núm. 3*, 42-57.

Wise, D. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo.* Guatemala: USAID.

Capítulo XI

Marcelo, C. (2013). *El impacto de las experiencias prácticas en los profesores principiantes.* Barcelona: Octaedro.

Putman, R. (2014). *El aprendizaje del profesor. Implicaciones de las nuevas perspectivas.* Barcelona: Paidós.

Vélaz, C. (2012). *COMPETENCIAS DEL PROFESOR-MENTOR PARA EL*

ACOMPAÑAMIENTO AL PROFESORADO. Granada: Revista de Currículum y Formación de Profesorado.

Villant, D. (2017). *Mejorando la formación y el desarrollo profesional docente en Latinoamérica.* Pensamiento Educativo.

Capítulo XII

Galan, B. (2018). *Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente.* Santo Domingo.

González, R. (2018). *Herramientas Básicas para el acompañamiento tutorial.* México : REMO.

Salgado, I. (2013). *MODELO DE ASESORÍA CENTRADO EN EL ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE.* Cadernos de Pesquisa.

Wise, D. (2018). *Modelo de acompañamiento psicopedagógico: Herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico.* Guatemala: USAID.

Capítulo XIII

Abarca, Y. (2013). *La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad.* Revista Gestión de la Educación.

Barquero, M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur. *Revista Gestión de la Educación, 3*, 43-57.

Barrero, G. (2014). Aprendizaje metacognitivo de competencias profesionales. *Educación XXI, 10*, 39-60.

Ossa, C. (2016). *Metacognición institucional para un aprendizaje organizacional participativo: Herramienta innovadora de gestión escolar.* Chile: Gestión educativa.

Romero, C. (2017). *La escuela media en la sociedad del conocimiento. Ideas y herramientas*

para la gestión educativa. Autoevaluación y planes de mejora. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Stable, Y. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. *ACIMED*, 237-250.

Capítulo XIV

Cano, E. (2014). *Evaluación de la calidad educativa.* Madrid: La muralla.

Casanova, M. (2015). *Evaluación y calidad de centros educativos.* Madrid: La Muralla.

Hill, J. (2016). *Calidad total en educación. Transformación de las escuelas en sititos de aprendizaje.* Mexico: EDAMEX.

Moya, P. (2016). *El Operativo Aprender: ¿calidad educativa?* La Plata: SEDECI.

Seijas, D. (2012). *Evaluación de la Calidad en Centros Educativos.* Coruña.

Capítulo XV

Hernández, J. (2020). *Gestión del recurso humano y liderazgo educativo.* Guatemala: ARA.

Strelchenko, A. (2019). *Psicología del liderazgo .* Guatemala: ARA.

Villa, A. (2015). *Importancia e impacto del liderazgo educativo.* DEUSTO.

Villamil, G. S. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI,desde la perspectiva del emprendimeinto sostenible.* Bógota: EAN.

Wise, D. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo.* Guatemala: USAID.

Capítulo XVI

Búcaro, M. (2017). *Mediación general.* Guatemala: ARA.

Carranza, T. (2019). *Construcción del clima escolar y el aula .* Guatemala: ARA.

Dabrio, A. (2011). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ORIENTACIÓN Y ACCIÓN TUTORIAL .* Andalucía.

Federación Internacional de Sociedades . (2010). *Planificación de proyectos y programas.* Ginebra: Federación internacional de sociedades.

Laguna, J. (2010). *La Orientación Educativa.* Navarra: Departamento de educación y cultura.

Maldonado, V. (2017). *Teoría del Conflicto.* Guatemala: ARA.

Müller, L. (2019). *Planificación Estratégica por Resultados.* Guatemala: ARA.

PNUD. (2019). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Strelchenko, A. (2019). *Manejo del conflcito.* Guatemala: ARA.

Venegas, J. (2015). *Programa de orientación educativa.* Colima: Universidad de Colima.

Capítulo XVII

Alen, B. (2015). *La escritura de experiencias pedagógicas en la formación docente. Programa elegir la docencia.* Buenos Aires: Ministerio de Educación de la República Argentina.

Camiloni, A. (2013). *El saber didáctico.* Buenos Aires: Paidós.

Fernández, L. (2017). El Asesoramiento pedagógico, un espacio posible de intervención institucional. *RAES*, 130-145.

Nicastro, S. (2017). Asesoramiento pedagógico institucional:Una mirada sobre los encuadres de intervención. *Revista del curriculum y formación del asesorado*, 89-100.

Ortíz, L. (2014). *ESTRATEGIAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS DOCENTES.* Paraguay: Ministerio de Cultura y deporte.

Capítulo XVIII

Chinchilla, M. (2016). *Ambientes de Aprendizaje Flexibles para la Integración de las TIC.* Guatemala: ARA.

Hahmann, M. (2016). *Recursos de Tecnología y Comunicación aplicados al Centro Educativo.* Guatemala: ARA.

Merchán, P. C. (2015). *Las TIC como herramientas facilitadoras en la gestión pedagógica.* Chle: Universidad tecnologíca.

Moreno, W. (2016). La gestión de las TIC y la calidad de la educación, medida por los resultados de las evaluaciones escolares estandarizadas. *Libre empresa*, 137-163.

Ruíz, A. (2016). *Estrategias Lúdicas Aplicadas al Proceso de Aprendizaje y Evaluación Usando TIC.* Guatemala: ARA.

Ruíz, A. (2016). *Las TIC en la Gestión de los Procesos Pedagógicos/ Planificación, Seguimiento y Evaluación.* Guatemala: ARA.

Zegarra, D. (2017). *Gestión pedagógica de TIC y construcción de conocimiento en aula en estudiantes.* Lima: Universidad mayor de San Marcos.

Capítulo XIX

Cantillo, B. (2018). *ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO: ESTRATEGIA PARA LA*

PRÁCTICA REFLEXIVA EN LOS DOCENTES. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

SINASEH. (2018). *Acompañameinto docente.* Supervisión educativa y acompañameinto docente.

Vezub, L. (2015). *EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO COMO ESTRATEGIA DE APOYO Y DESARROLLO PROFESIONAL PARA LOS DOCENTES NOVELES.* Uruguay: ANEP.

Wise, D. (2018). *Modelo de acompañameinto pedagógico: Herrameintas y orientaciones para el asesor pedagógico.* Guatemala: USAID.

Capítulo XX

Archiunda, V. (2015). *Técnicas para la realización de entrevistas.* D.F México: Comisión de derechos humanos Distrito Federal.

Canabal, C. (2017). *LA RETROALIMENTACIÓN: LA CLAVE PARA UNA EVALUACIÓN ORIENTADA AL APRENDIZAJE.* Granada: Universidad de Granada.

Díaz-Bravo, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico.* Distrito Federal: UNAM.

Morga, L. (2014). *Teoría y técnica de la entrevista.* Red Tercer Milenio.

Ullola, J. (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como estrategias de desarrollo profesional docente.* Chile: Liderez educativos.

Capítulo XXI

Amuchástegui, G. (2017). *Reconstruir sin ladrios: Guías de apoyo para comunidades de aprendizaje.* Snatiago Chile: UNESCO.

Elboj, C. (2015). Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimeinto. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 91-103.

Escudero, J. (2016). *Comunidades de aprendizaje para docentes: una formación del profesorado para la mejora educativa.* Universidad de Murcia.

Morales, L. (2013). *Comunidades de aprendizaje y círculos de lectura.* Guatemala: USAID.

Capítulo XXII

Camargo, M. (2015). Las necesidades de formación permanente del docente. *Universidad La Sabana Educación y educadores*, 81-112.

Cobo, G. (2017). *Demostración guiada.* Perú: Materiales de apoyo docente.

Contreras, J. (2015). *El modelaje como fuente de aprendizaje. .* Valoras.UC.

Hirmas, C. (2015). *FORMACIÓN CONTINUA Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE.* Santiago: OEI.

Murillo, J. (2016). *MODELOS INNOVADORES EN LA FORMACIÓN DOCENTE EN AMÉRICA LATINA .* Santiago: Andros Impresores.

OEI. (2016). *Estrategias para prevenir el ausentismo docentes y fortalecer el aprendizaje.* Directores que hacen escuelas.

Ruíz, Y. (2013). APRENDIZAJE VICARIO: IMPLICACIONES EDUCATIVAS PARA EL AULA . *Temas para la educación* , 11-17.