



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**REFORMA  
EDUCATIVA  
EN EL AULA**

# MANUAL DEL ASESOR PEDAGÓGICO

## SISTEMA NACIONAL DE ACOMPAÑAMIENTO ESCOLAR



**FEBRERO 2013**

Este material ha sido elaborado bajo la Orden de Trabajo No. EDH-I-05-05-00033 de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala (USAID/G), con Juárez y Asociados: proyecto **USAID/Reforma Educativa en el Aula**, y en apoyo al Convenio de donación de objetivo estratégico No. 520-0436.7, "Inversión Social: personas más sanas y con mejor nivel de educación".

Este material ha sido elaborado bajo la Orden de Trabajo No. EDH-I-05-05-00033 de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala (USAID/G), con Juárez y Asociados: proyecto **USAID/ Reforma Educativa en el Aula**, y en apoyo al Convenio de donación de objetivo estratégico No. 520-0436.7, "Inversión Social: personas más sanas y con mejor nivel de educación".

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

#### **Nota**

La utilización de un lenguaje que no discrimine ni contenga sesgo de género es parte de las preocupaciones del proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula. En este documento se ha optado por usar el masculino genérico clásico, entendiendo que este incluye siempre a hombres y mujeres; niños y niñas.

USAID REFORMA EDUCATIVA EN EL AULA

**MANUAL DEL ASESOR PEDAGÓGICO**  
Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar

Contratista:  
Juárez y Asociados, Inc.

Preparado por:

Beatriz Segura  
Amarilys Franco

Juarez y Asociados

Contrato No. EDH-I-00-05-00033-00 y  
Orden de Trabajo EDH-I-05-05-00033-00

**Versión original**

Guatemala, febrero 2012



## Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	7
II. OBJETIVOS DEL MANUAL DEL ASESOR PEDAGÓGICO .....	8
III. ¿QUÉ ES EL SISTEMA NACIONAL DE ACOMPAÑAMIENTO ESCOLAR (SINAE)? .....	8
1) ¿Cuáles son los objetivos del SINAE?.....	9
2) ¿Por qué es importante el nuevo modelo de acompañamiento?.....	9
3) ¿Cuál es el Marco Legal en que se fundamenta el funcionamiento del SINAE?.....	10
IV. ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA OPERATIVA DEL SINAE?.....	11
1) Coordinador Distrital .....	11
2) El Asesor Pedagógico.....	13
3) El Asesor de Gestión .....	13
4) Director Escolar.....	15
V. ¿QUIÉN ES Y QUÉ HACE EL ASESOR PEDAGÓGICO?.....	16
1) ¿Cuáles son las funciones del Asesor Pedagógico? .....	16
2) ¿Cuáles son las competencias del Asesor Pedagógico?.....	16
VI. ¿CÓMO DESARROLLA SU TRABAJO EL ASESOR PEDAGÓGICO?.....	21
1) Actividades a nivel de gabinete.....	21
2) Actividades a nivel de los centros educativos.....	21
3) ¿Qué instrumentos utiliza el Asesor Pedagógico en el desarrollo de sus funciones? .....	23
4) ¿Cuál es la metodología para el acompañamiento Pedagógico?.....	25
1. El Ciclo de Reflexión .....	25
2. El Proceso COC (Conversación antes de la observación del aula, Observación del aula y Conversación después de la observación).....	26
VII. ACCIONES CONJUNTAS DEL COORDINADOR DISTRITAL, ASESOR PEDAGÓGICO Y ASESOR DE GESTIÓN EL MARCO DEL SINAE.....	27
1) Planificación y Coordinación a nivel distrital de las tres figuras.....	27
2) Primera visita de acompañamiento al centro escolar.....	28
3) Segunda visita de acompañamiento al centro escolar.....	29
4) Tercera visita de acompañamiento al centro escolar.....	30
5) Cuarta visita de acompañamiento al centro escolar.....	31
6) Quinta visita de acompañamiento al centro escolar.....	32
7) Sexta visita de acompañamiento al centro escolar.....	33
8) Séptima visita de acompañamiento al centro escolar .....	34
PARA TERMINAR.....	35

BIBLIOGRAFÍA .....	36
Anexo No. 1: Forma DDE-1, Instrumento para hacer acopio de información básica para la caracterización del municipio y/o distrito escolar.....	39
Anexo No. 2: Forma APVCE-1, Protocolo para visita inicial con el Director Escolar.....	41
Anexo No. 3: Forma DCE-2, Información básica del centro escolar.....	43
Anexo No. 4: Forma DCE-2-A, Guía para el diagnóstico cualitativo del Centro Escolar.....	45
Anexo No. 5: Forma APVCE-2, Guía de conversación con el docente antes de la observación en el aula .....	47
Anexo No. 6: Forma APVCE-3, Guía de observación del aula.....	48
Anexo No. 7: Forma APVCE-4, Conversación con el docente después de la observación en el aula.....	51
Anexo No. 8: Forma APVCE-5, Protocolo del plan de mejora en los centros escolares.....	52
Anexo No. 9: Forma APVCE-6, Ejemplo de la Rúbrica para organizar las comunidades de aprendizaje .....	56
Anexo No. 10: Comunidades de aprendizaje .....	57

## I. Introducción

Si bien es cierto que es importante que los niños se inscriban en la escuela, es más importante aún que permanezcan en ella y logren aprendizajes efectivos como producto de una adecuada labor del docente y del apoyo que para esto se requiere. Para hacerlo posible, es preciso que las escuelas cuenten con un acompañamiento sistemático que oriente no solo al docente, sino también al director escolar y a la comunidad educativa. En la actualidad, el Ministerio de Educación (MINEDUC) promueve el Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar (SINAE), el cual plantea la renovación del sistema tradicional de Supervisión Educativa al instaurar la supervisión de distrito como un ente coordinador y generador del proceso de acompañamiento escolar y establecer una estructura administrativa que pertenece a las Direcciones Departamentales de Educación e incluye las nuevas figuras de Coordinador Distrital, Asesor Pedagógico y Asesor de Gestión.

En la estructura planteada, el Asesor Pedagógico es responsable de brindar acompañamiento a los directores y maestros, brindando tutoría en aspectos técnico-pedagógicos que abarcan los lineamientos del Currículo Nacional Base, el conocimiento profundo de las materias de enseñanza y una mejor comprensión del aprendizaje y evaluación de los estudiantes. Se persigue que los docentes aborden los retos pedagógicos como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional y que sean capaces de replantear la dinámica de trabajo en el aula cuando se requiera, con el fin de realizar una entrega pedagógica basada en principios técnicos que favorezcan el desarrollo educativo de los niños y niñas guatemaltecas.

El presente manual es la versión original elaborada por el proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula, el cual fue desarrollado para ser utilizado en el Plan piloto del SINAE implementado en los municipios de San Bartolo Aguas Calientes del departamento de Totonicapán y Concepción Tutuapa de San Marcos en el 2012. El mismo es susceptible de ser mejorado y adaptado a los distintos contextos del país y las políticas de calidad impulsadas por el Ministerio de Educación. Se espera que el MINEDUC realice los ajustes correspondientes y que se consigne al menos el número de versión revisada, el número de la nueva versión y en ambos casos la fecha y revisor responsable.

Tiene como objetivo dar a conocer quién es y qué hace el Asesor Pedagógico y constituye una herramienta de trabajo para la implementación del nuevo modelo de acompañamiento escolar; cuyo objetivo superior será siempre el mejoramiento de la calidad educativa que se brinda a los niños y niñas guatemaltecas.

## II. Objetivos del Manual del Asesor Pedagógico

### Objetivos Generales

1. Proporcionar a los Asesores Pedagógicos una herramienta técnica que les permita brindar un acompañamiento efectivo a los maestros y directores escolares.

### Objetivos Específicos

1. Definir las funciones del Asesor Pedagógico y los procesos educativos que debe apoyar a nivel de distrito y de los centros educativos.
2. Brindar lineamientos que orienten el quehacer de la Asesoría Pedagógica con la comunidad educativa.
3. Orientar como articular el trabajo del Asesor Pedagógico, el Coordinador Distrital, el Asesor de Gestión y de otros actores que intervienen en el proceso educativo.
4. Brindar instrumentos que faciliten el diagnóstico, seguimiento y evaluación de las actividades realizadas con directores escolares y docentes.

## III. ¿Qué es el Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar (SINAE)?

El SINAE es el Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar del Ministerio de Educación que impulsa el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y de gestión escolar y está integrado por la Coordinación de Distrito y las Asesorías Pedagógica y de Gestión. Es una renovación del sistema tradicional de Supervisión Educativa y propone a la supervisión de distrito como un ente coordinador del acompañamiento escolar a cargo de los Asesores de Pedagógicos y de Gestión, quienes promueven el desenvolvimiento profesional de los directores y docentes para favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.

El SINAE plantea el acompañamiento a las escuelas como una actividad integral y multidisciplinaria que busca el mejoramiento de las actividades escolares en tres niveles: i) en el aula, mediante el perfeccionamiento continuo de las prácticas pedagógicas; ii) en el centro escolar, por medio de la participación del director y del personal y; iii) en la comunidad educativa, mediante su participación en el quehacer del centro educativo. De esta manera se da el cambio de una administración basada en jerarquías a una basada en la colaboración y el liderazgo y se pasa de la relación de trabajo individual del supervisor a un trabajo colectivo dirigido por el Coordinador Distrital, quien funge como enlace entre la Dirección Departamental de Educación y el centro escolar.

Con el fin de dar respuestas pertinentes a las necesidades particulares de las escuelas de los diferentes niveles, el SINAE persigue que el acompañamiento escolar responda a los intereses y desarrollo regional, departamental, municipal y comunitario, siendo las Direcciones Departamentales de Educación las responsables de la implementación del sistema de acompañamiento escolar y de las acciones de seguimiento que garanticen su funcionamiento y mejora continua.

## 1) ¿Cuáles son los objetivos del SINAE?

### Objetivo General

Mejorar la calidad educativa mediante un proceso sistemático basado en principios técnicos que promueven la inclusión, la atención a la diversidad y la calidad educativa en los centros escolares.

### Objetivos específicos

1. Establecer un sistema de atención y acompañamiento escolar que integre a la comunidad educativa y permita lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.
2. Asesorar a directores escolares y docentes en las áreas de gestión y pedagógica para el mejoramiento de las prácticas educativas y el logro de los objetivos institucionales.
3. Asesorar a las comunidades educativas para la formulación y ejecución de los Proyectos Educativos Institucionales y la administración de los recursos de apoyo para el mejoramiento de la calidad educativa.
4. Incrementar la eficiencia y funcionalidad de los recursos humanos, técnicos y materiales del sistema educativo nacional.

## 2) ¿Por qué es importante el nuevo modelo de acompañamiento?

El cambio de enfoque propuesto por el SINAE representa un desafío a la visión tradicional que se ha tenido de la supervisión escolar; ya que anteriormente la autoridad distrital solo tenía presencia cuando surgían controversias o requerimientos puntuales. En contraposición, el SINAE propone un acompañamiento multidisciplinario y coordinado que se apoya en procesos y procedimientos metodológicos.

Para lograr lo anterior el SINAE hace lo siguiente: i) propone la reasignación del número de centros educativos en cada distrito escolar (16 -18 escuelas por cada asesor pedagógico para permitir un adecuado acompañamiento durante el año lectivo mediante 8 visitas a las escuelas; ii) realiza el acompañamiento de acuerdo con las características y necesidades de cada centro escolar y abarca el área pedagógica y la de gestión y; iii) promueve con los docentes prácticas pedagógicas adecuadas y tutoría en gestión al director escolar y; iv) prioriza el contacto y la relación directa con los docentes, rescata su experiencia y estimula el mejoramiento de su práctica pedagógica. El modelo de acompañamiento impulsado por el SINAE se caracteriza por lo siguiente:

- Es incluyente y participativo, ya que toma en cuenta las necesidades y diferencias de las personas y promueve la toma de decisiones participativa.
- Es reflexivo, pues toma la práctica docente como objeto de estudio, reconoce sus alcances y la mejora de manera sistemática.
- Posibilita la comunicación y el intercambio crítico y propositivo de ideas y opiniones entre pares y favorece el establecimiento de acuerdos, objetivos, estrategias y metas.
- Promueve el diálogo informado, pues concibe la relación entre el asesor y el asesorado como una entre pares, la cual genera confianza y libertad para expresarse.
- Realiza un trabajo colegiado y colaborativo que implica un alto nivel de compromiso, participación y

responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo.

- Practica un liderazgo compartido que reconoce el potencial de cada integrante, valora sus aportes y establece corresponsabilidad en la realización de las acciones.
- Promueve la participación social, la cual se evidencia por la inclusión de los padres de familia en las actividades de la escuela.

### 3) ¿Cuál es el marco legal en que se fundamenta el funcionamiento del SINAE?

El acompañamiento escolar es una orientación técnica, multidisciplinaria y permanente a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Se basa en la legislación que sustenta la Supervisión Educativa en Guatemala y tiene su fundamento legal en la siguiente normativa:

1. Decreto Legislativo No. 1485, Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional; de fecha 7 de septiembre de 1961.
2. Acuerdo No. 123 "A" de la Jefatura de Gobierno, Reglamento de la Supervisión Escolar; de fecha 11 de mayo de 1965
3. Decreto No. 1748, del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil; de fecha 10 de mayo de 1968.
4. Decreto No. 12-91, del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Educación Nacional, de fecha 12 de enero de 1991.
5. Acuerdo Gubernativo No. 18-98, Reglamento de la Ley de Servicio Civil, de fecha 15 de enero de 1998.
6. Acuerdo Ministerial No. 3639 del 29 de diciembre de 2011.

La supervisión se define en el artículo 72 de la Ley de Educación Nacional como "una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional"; y en el artículo 73 Finalidades: Son finalidades de la Supervisión: a) Mejorar la calidad educativa y b) Promover actitudes y compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa".

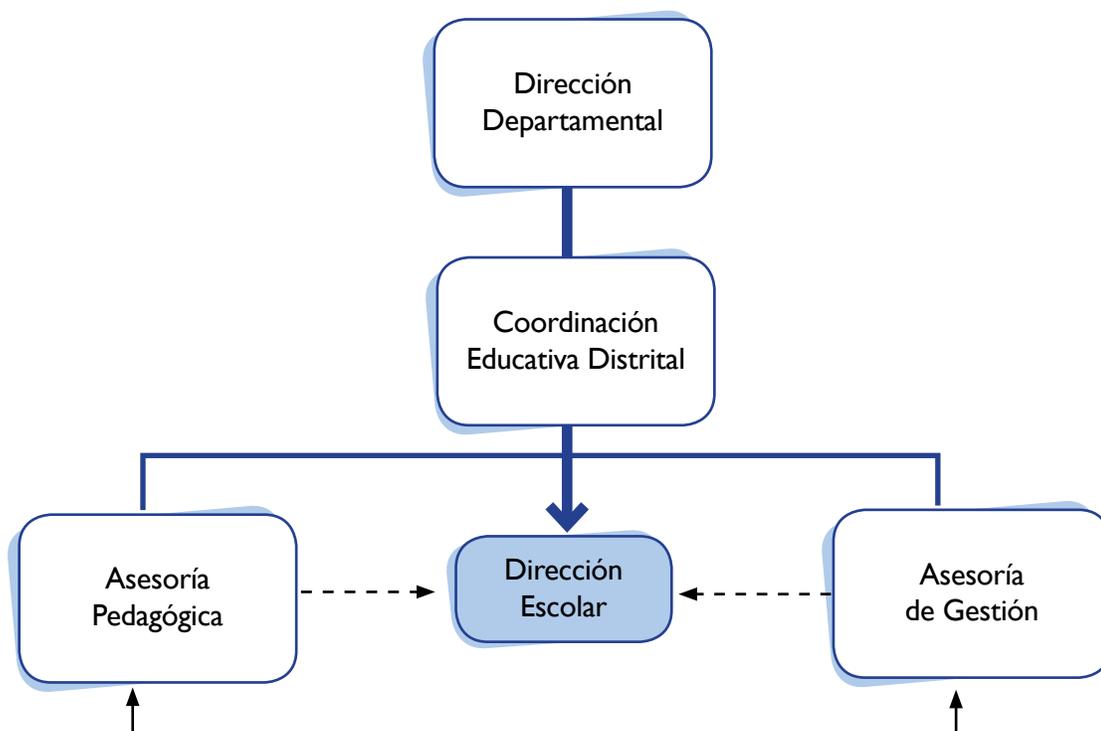
El Acuerdo Gubernativo 123 "A" Reglamento de la Supervisión Educativa 1965 y cuyos objetivos plantean lo siguiente:

1. Desarrollar en los docentes la comprensión acerca de las finalidades, características y funciones de los distintos niveles educativos.
2. Estimularles para que actualicen sus conocimientos.
3. Estrechar las relaciones entre docentes y comunidades.
4. Orientar a los docentes para resolver los problemas que surjan en los educandos.
5. Coordinar el trabajo docente.
6. Estimular a los docentes con oportunidades de mejoramiento profesional.
7. Asistir a los docentes, especialmente a los recién incorporados.

8. Colaborar en la solución de los problemas docentes.
9. Estimular en los docentes el deseo de superación profesional.
10. Investigar las causas de los problemas que afectan la educación.
11. Propiciar buenas relaciones entre los miembros de las comunidades educativas.
12. Divulgar la labor desarrollada por la escuela.
13. Orientar a los directores escolares.

#### IV. ¿Cuál es la estructura operativa del SINAE?

El acompañamiento a los centros escolares facilita el cumplimiento de los fines de la educación y es responsabilidad del Ministerio de Educación. Para lograrlo, el SINAE se organiza en una estructura administrativa que se resume en el organigrama siguiente:



El trabajo que se realiza bajo este esquema organizacional incluye las siguientes figuras:

##### 1) Coordinador Distrital

Dentro del Marco del SINAE, el Coordinador Distrital es una figura técnico administrativa y es el actual Coordinador Técnico Administrativo (CTA) quien fungirá como tal. El distrito escolar se establece en un municipio y cada municipio puede estar integrado por uno o más distritos escolares, lo cual depende de la población y el número de centros educativos que tenga. Por lo tanto, el distrito es una unidad integrada por varios centros educativos.

El Coordinador distrital tiene asignadas funciones administrativas, técnicas y de coordinación y depende jerárquicamente del Director Departamental de Educación tal como lo determina el Acuerdo 123 A de la supervisión educativa del 11 de mayo de 1965. En el marco del SINAE le corresponde coordinar y supervisar el trabajo de los Asesores Pedagógicos y de Gestión y, además, organiza en su distrito Comités de Calidad, fortalece las comisiones municipales de educación y articula las intervenciones de los diversos actores que trabajan en el sector educativo del distrito, orientando el trabajo hacia la calidad y el logro de las metas establecidas. Basado en las funciones que le determina la el acuerdo gubernativo al supervisor educativo, para el marco del SINAE se ajustaron las funciones del Coordinador Distrital, las cuales son:

1. Coordinar, a nivel del distrito escolar, el diseño y desarrollo del plan operativo anual, cumplir y hacer cumplir las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales, promover la apropiación y puesta en práctica del SINAE por la comunidad educativa.
2. Coordinar el desarrollo de las estrategias institucionales y la ejecución del plan de mejoramiento de la calidad educativa del distrito y brindar acompañamiento al trabajo que realizan los Asesores Pedagógicos y de Gestión en la implementación de estas estrategias, que ayuden a la consolidación de procesos educativos, para el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.
3. Desconcentrar la realización del trabajo técnico-pedagógico mediante la delegación de funciones, atribuciones y responsabilidades a los Asesores de Gestión y Pedagógicos, quienes deberán propiciar la autonomía del director y docente para adecuar su trabajo a los requerimientos específicos del medio.
4. Llevar los registros y controles que faciliten la administración, optimización y el seguimiento de actividades, programas y proyectos que mejoren la calidad educativa del distrito escolar.
5. Servir como enlace entre la comunidad educativa y las otras estructuras del MINEDUC, respetando los canales respectivos, para atender la demanda educativa del distrito escolar (cobertura, calidad, y aspectos técnico-administrativos).
6. Propiciar el fortalecimiento de su trabajo administrativo y pedagógico coordinando acciones y actividades con las comisiones municipales de educación y la articulación de esfuerzos de los diversos actores que trabajan en el sector educativo del distrito.
7. Coordinar y apoyar la ejecución de estrategias pedagógicas y de gestión educativa que permitan la cualificación académica de los directores y docentes, con el fin de mejorar los indicadores educativos en su distrito y la participación de la comunidad educativa, mediante la coordinación y apoyo a la planeación y programación de las redes de directores escolares y comunidades de aprendizaje según las necesidades del distrito.

8. Fomentar y apoyar la participación del personal a su cargo en actividades de carácter académico e investigativo, para el logro de las metas planteadas para el distrito.
9. Promover la utilización racional de los recursos humanos, físicos y económicos en cada ámbito y nivel del distrito escolar y rendir cuentas de las acciones académicas y administrativas en su distrito.
10. Desempeñar sus funciones con ética y profesionalismo, así como cumplir otras funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de su cargo.
11. Coordinar y apoyar al personal a su cargo en la ejecución de sus funciones de acuerdo con la legislación educativa vigente, para un desempeño ético y profesional en función de valores que favorezcan el clima organizacional.
12. Propiciar la solución de conflictos pacífica y respetuosamente entre los integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva y respetuosa.
13. Tomar decisiones con base a evidencias y resultados del monitoreo y de los resultados de la evaluación institucional, además de las consultas a equipos de trabajo.
14. Elaborar informes periódicos del estatus de la implementación de las políticas educativas.
15. Cumplir y hacer cumplir la jornada laboral, los horarios escolares y las responsabilidades asignadas a directores y docentes.

## 2) El Asesor Pedagógico

Las funciones del Asesor pedagógico son optimizar el funcionamiento técnico- pedagógico de las escuelas asesorando a docentes y a los directores y directivos de los centros educativos. Las funciones específicas de su trabajo se desarrollan con detalle en los capítulos V y VI.

## 3) El Asesor de Gestión

El Asesor de Gestión impulsa cambios en el centro escolar, con el fin de lograr eficiencia en la entrega de los servicios, fortalecer la capacidad de los directores para dirigir, mejorar la organización y funcionamiento cotidiano de estos a fin de convertirlos en una organización educativa que genere aprendizajes efectivos y significativos.

En el nuevo modelo, la gestión escolar se entiende como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales y promover el involucramiento de la comunidad escolar para apoyar el desempeño docente y directivo. Para esto se desarrolla el Proyecto Educativo Institucional (PEI y/o una planificación), el cual abarca aspectos pedagógicos y de gestión escolar. El proyecto se relaciona con la planeación escolar y

el quehacer cotidiano de la escuela y toma en cuenta el contexto y la problemática que enfrenta cada centro escolar.

Las principales funciones son:

1. Orientar y apoyar a los directores de los centros educativos para desarrollar las competencias necesarias que le permitan mejorar su liderazgo, las relaciones con y entre los miembros del personal, estudiantes y padres de familia, con el propósito de diseñar, gestionar, implementar y evaluar proyectos de mejora a la calidad educativa.
2. Organizar redes de aprendizaje (directores y docentes) que fomenten la práctica reflexiva convirtiéndose en espacios para aprender de los demás.
3. Apoyar y orientar a los docentes en la concreción de proyectos contemplados en el CNB, con la comunidad educativa.
4. Orientar y apoyar a la comunidad educativa para que se organice en consejos educativos u otras organizaciones de padres de familia, debidamente legalizados, con el propósito de manejar y/o gestionar recursos para la implementación de programas de apoyo tendentes a mejorar la calidad educativa del centro escolar.
5. Orientar y apoyar a los miembros de la comunidad para trabajar en pro de la calidad educativa, analizando los problemas del centro escolar y proponiendo y gestionando proyectos de mejora que involucren a distintos miembros de la comunidad educativa y que sean factibles y auto-financiados.
6. Orientar y apoyar a los miembros de las Juntas Directivas de los Consejos Educativos fortaleciendo las capacidades para manejar, de manera óptima y transparente, los recursos que reciben del Ministerio de Educación y de otras instituciones, planificando el gasto y manteniendo controles actualizados y debidamente apoyados por documentos contables (libros de actas y otros) que les permitan rendir cuentas al Ministerio de Educación, la Asamblea General y a otras instancias que lo requieran.
7. Orientar y apoyar a los miembros de la comunidad educativa para diseñar, gestionar, implementar y evaluar un Plan Educativo Institucional (PEI) que se ajuste a la visión que los distintos miembros tienen con respecto a la manera cómo la gestión escolar apoye la calidad educativa y que se articule con las políticas educativas del país.
8. Orientar y apoyar a la comunidad educativa para realizar acciones de seguridad alimentaria y nutricional que les facilite el acceso físico y económico a una alimentación nutritiva, preparada bajo medidas higiénicas, para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias, con el objeto de llevar una vida activa y sana.

#### 4) Director Escolar

Los directores escolares reciben orientación de los Asesores Pedagógicos y de Gestión. En el mediano y largo plazo, el SINAIE contempla que sean liberados de carga docente para asumir la tutoría pedagógica a los docentes, además de administrar el centro educativo. Las funciones del director escolar que a continuación se presentan se han adaptado tomando como base el Art. 37, Acuerdo Gubernativo No.12-91 de la ley de educación nacional que se requieren para la implementación del SINAIE, las cuales son :

1. Elaborar el plan anual del centro escolar en forma conjunta con los Asesores Pedagógicos y de Gestión y el comité de calidad del centro educativo.
2. Organizar y asumir conjuntamente, con el personal a su cargo, la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice de acuerdo con las metas establecidas en el plan de mejora del centro escolar.
3. Orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas y pedagógicas del centro escolar.
4. Pertenecer a la red de directores del distrito, como estrategia para fortalecer el desempeño individual y colectivo de este gremio.
5. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo, de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y del centro educativo que dirige.
6. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
7. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales y generar un clima positivo de aprendizaje en el centro escolar.
8. Representar al centro educativo en todos los actos oficiales y extraoficiales que son de su competencia.
9. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
10. Promover la participación de la comunidad escolar a través de las actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento.
11. Fomentar el trabajo en equipo de los docentes, propiciando las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo y la comunidad educativa.
12. Orientar y apoyar el desarrollo profesional de los profesores promoviendo, en forma conjunta con el asesor pedagógico y el de gestión, acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógicas y administrativas.
13. Promover altas expectativas del trabajo de los docentes y la comunidad educativa.
14. Contribuir a generar una cultura de aplicación de la evaluación formativa para la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.
15. Establecer planes institucionales que promuevan reformas didácticas, psicológicas y pedagógicas en beneficio de los alumnos.

## V. ¿Quién es y qué hace el Asesor Pedagógico?

El asesor pedagógico forma parte de la estructura administrativa del distrito escolar y es responsable de optimizar el funcionamiento técnico-pedagógico de la escuela por medio del asesoramiento a los docentes y al director escolar. Actualmente es un funcionario contratado en forma temporal, pero las funciones que asume lo hacen parte del grupo de directivos a nivel distrital. Por esta razón, para el desarrollo de sus actividades el Asesor Pedagógico debe coordinar con el Asesor de Gestión y el Coordinador Distrital para identificar los puntos clave en los cuales deben articular las acciones a desarrollar en los centros escolares. Para lo anterior, luego del diagnóstico de cada centro escolar deberán programar conjuntamente los objetivos, actividades, plazos y recursos necesarios. La coordinación debe ser tan precisa que algunas visitas a los centros educativos las realizarán simultáneamente.

### 1) ¿Cuáles son las funciones del Asesor Pedagógico?

Las funciones del Asesor Pedagógico se centran en el apoyo directo a docentes y la tutoría al director escolar y son las siguientes:

1. Realizar el diagnóstico institucional.
2. Acompañar al docente en el aula en el desarrollo de las prácticas pedagógicas.
3. Orientar y coordinar el trabajo de docentes y directores.
4. Capacitar a los docentes.
5. Promover el perfeccionamiento sistemático de directores escolares y docentes en el área de su competencia.
6. Desarrollar actividades que promuevan la efectividad de las técnicas y procedimientos pedagógicos en el aula.
7. Orientar el diseño e implementación del Proyecto Educativo Institucional. Este se hace de manera conjunta con el Asesor de Gestión, ya que el proyecto integra actividades del área pedagógica y de gestión.
8. Comunicar a los docentes ideas generadoras de como mejorar la concreción del CNB y escuchar las opiniones de sus asesorados.
9. Ejercer su liderazgo con acciones comprometidas y ser un agente de cambio dentro del proceso de mejora de la educación.

### 2) ¿Cuáles son las competencias del Asesor Pedagógico?<sup>1</sup>

El Asesor pedagógico debe tener una visión global de las áreas pedagógica y técnica de la institución escolar. Asesorará a docentes y directores sugiriendo alternativas para la realización de las actividades escolares, de manera que éstas respondan a las necesidades del personal y alumnos y a las expectativas de la comunidad educativa.

En el cumplimiento de sus funciones debe guiarse por una serie de competencias que fueron definidas específicamente para su cargo, las cuales se describen a continuación.

<sup>1</sup> Competencia acompañante pedagógico. Reporte de investigación Proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula. Dr. Leonel Morales

Competencia, definición e indicadores	
<b>1</b>	<p>Competencia interpersonal: Comprometido con la equidad, la igualdad y la ética. Corresponden a los valores personales que facilitan su desempeño y la relación adecuada con los demás.</p>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sereno, tolerante, sociable, democrático, participativo, organizado, amable, honesto, justo, ético, propositivo y proactivo.</li> <li>• Acepta cuando se equivoca.</li> <li>• Practica la igualdad, equidad y civismo.</li> <li>• Fomenta la participación cívica y democrática.</li> <li>• Tiene empatía, coherencia, confianza y compromiso.</li> <li>• Valora las culturas de la nación.</li> </ul>
<b>Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene autoestima elevada, sentido de pertenencia, pertinencia y responsabilidad social y laboral.</li> <li>• Valora sus logros personales.</li> <li>• Confía en sí mismo.</li> <li>• Controla sus emociones, es amable y tolerante.</li> <li>• Está orgulloso de su propia identidad cultural y respeta la identidad cultural de los demás.</li> <li>• Estimula el desarrollo de una conducta democrática durante la clase.</li> <li>• Su liderazgo está orientado a la inclusión, tolerancia, solidaridad, respeto, igualdad y equidad.</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora los logros y aportes de los demás.</li> <li>• Evita cualquier forma de discriminación.</li> <li>• Valora y refuerza las fortalezas de sus docentes.</li> <li>• Respeta las reglas y normas de convivencia.</li> <li>• Fomenta la autonomía personal de sus docentes.</li> <li>• Respeta la integridad emocional de sus docentes.</li> <li>• Es confiable en sus relaciones interpersonales.</li> <li>• Establece relaciones adecuadas con los miembros de su comunidad.</li> <li>• Fomenta el fortalecimiento de la autoestima e identidad de sus docentes.</li> <li>• Fomenta la cultura de paz y el respeto a los derechos humanos.</li> <li>• Promueve y respeta el multilingüismo.</li> <li>• Guarda discreción al mediar y solucionar conflictos interpersonales.</li> <li>• Establece un diálogo intercultural.</li> </ul>
<b>2</b>	<p>Competencia "Coaching" y liderazgo: Comprometido con el desempeño y el desarrollo integral de sus docentes. Se refieren a la adecuada comunicación con los docentes que le toca acompañar y con los miembros de la comunidad de aprendizaje, a la capacidad de compartir, evaluar y monitorear el desempeño de sus docentes y a mantener un clima apropiado para el aprendizaje social.</p>

Competencia, definición e indicadores	
“Coaching”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa lenguaje apropiado (vocabulario y sintaxis) al dirigirse a los docentes y miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• En las comunidades de aprendizaje y en el trabajo individual con los docentes, utiliza el círculo de reflexión <ul style="list-style-type: none"> <li>o Enseñar y evaluar;</li> <li>o analizar evidencias,</li> <li>o reflexionar y planear.</li> </ul> </li> <li>• Utiliza el proceso de COC <ul style="list-style-type: none"> <li>o Conversación antes de observar;</li> <li>o Observación y</li> <li>o Comunicación después de observar.</li> </ul> </li> <li>• En su comunicación con los docentes utiliza el continuo del “coaching”: <ul style="list-style-type: none"> <li>o es guía cuando enseña, modela, entrena, presenta y guía,</li> <li>o es colaborador cuando facilita, comparte, ayuda a la toma de decisiones y</li> <li>o es <i>coach</i> cuando retroalimenta, refina, reflexiona, pregunta, apoya y genera autonomía.</li> </ul> </li> <li>• Utiliza efectivamente las preguntas reflexivas.</li> <li>• Utiliza con fluidez el lenguaje de “coaching”.</li> <li>• Refleja seguridad y responsabilidad en su acompañamiento.</li> <li>• Utiliza técnicas efectivas para inspirar a otros al éxito.</li> <li>• Utiliza con docentes, directores y supervisores académicos técnicas sencillas y efectivas de “coaching”.</li> <li>• Promueve estrategias de mejora continua.</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cada momento manifiesta confianza en sí mismo</li> <li>• Permanentemente presenta una visión personal de ayudar</li> <li>• Mantiene un compromiso con la excelencia</li> <li>• Posee una personalidad dinámica y fácilmente la contagia a los docentes</li> <li>• La humildad le caracteriza y forma parte de cada una de sus actividades</li> <li>• Su ambición profesional está encaminada a crecer junto con los docente</li> <li>• Cumple con los objetivos de su misión</li> <li>• Conoce y aplica los roles necesarios para el manejo de grupos y el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Conoce los roles disfuncionales de personas en el grupo y practica técnicas efectivas para resolver conflictos.</li> <li>• Cuando es necesario aplica métodos para enfrentar la resistencia.</li> <li>• Aplica continuamente las técnicas de toma de decisiones en grupos.</li> <li>• Conoce y aplica técnicas de desarrollo de grupos.</li> </ul>
3	<p>Competencia disciplinar: Comprometido con su continua actualización en los conocimientos de las disciplinas del CNB y el arte de enseñar para el desarrollo y formación integral de sus docentes.</p> <p>Aluden al buen dominio que el acompañante pedagógico debe tener de los contenidos de las materias que imparten sus docentes y a la forma como el docente guía el aprendizaje de sus alumnos.</p>
Dominio de las disciplinas del CNB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y aplica las competencias, estándares y contenidos del Currículo Nacional Base.</li> <li>• Planifica y comparte con sus docentes, secuencias de aprendizaje y evaluación considerando la lógica de los contenidos, las características de los estudiantes (sexo, origen étnico, socio-económico y cultural) y tipos de aprendizaje esperado.</li> <li>• Conoce lo que hace difícil o fácil el aprendizaje de determinados temas y diseña estrategias de aprendizaje adecuadas.</li> <li>• Inculca en sus docentes que cuando imparte sus clases, incluya contenidos que fortalecen la unidad nacional y el respeto a la diversidad cultural.</li> <li>• Domina el modelo de la educación bilingüe intercultural.</li> </ul>

Competencia, definición e indicadores	
<p><b>Dominio de las ciencias de la educación relacionadas con el acompañamiento pedagógico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce cuales son los conceptos y preconcepciones que alumnos de distintas edades y antecedentes requieren para el aprendizaje de determinados temas.</li> <li>• Define y aplica en forma efectiva, estrategias de aprendizaje, para que los contenidos sean aprendidos, tomando en cuenta la estructura del conocimiento y las diferencias interculturales de los alumnos.</li> <li>• Se asegura que los recursos disponibles sean utilizados para fortalecer el aprendizaje.</li> <li>• Verifica que los contenidos de cada materia se presenten tomando en cuenta las características de los estudiantes.</li> <li>• Genera y practica nuevos modelos educativos que respondan a las necesidades de los alumnos.</li> <li>• Conoce lo que hace difícil o fácil el aprendizaje de determinados temas y diseña estrategias de aprendizaje adecuadas.</li> <li>• Estudia e investiga, permanentemente, sobre las mejores formas de enseñar y aprender.</li> <li>• Estudia e investiga, permanentemente, sobre las mejores prácticas docentes.</li> <li>• Utiliza el modelo de investigación acción para incrementar su propio desempeño.</li> <li>• Sugiere actividades para los diferentes estilos de aprendizaje.</li> <li>• Conoce y domina estrategias para asesorar a docentes de escuelas unitarias.</li> </ul>
<p><b>Dominio de la evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y monitorea, usando estrategias para una evaluación formativa y sumativa.</li> <li>• Observa, analiza, evalúa y sugiere cambios y mejoras en la planificación docente.</li> <li>• Monitorea el avance y la implementación de innovaciones en el aula.</li> <li>• Orienta los errores de los docentes hacia un compromiso de mejora.</li> <li>• Utiliza estrategias de retroalimentación que permiten a los docentes establecer mejoras en su práctica.</li> <li>• Incorpora en su planificación los resultados de las evaluaciones que realiza.</li> <li>• Reformula y adapta las actividades de “coaching” basado en la evidencia que recopila sobre la práctica de sus docentes.</li> <li>• Ayuda a la integración social y académica de estudiantes con dificultades de aprendizaje o comportamiento.</li> </ul>
<p><b>4</b></p>	<p>Competencia profesional: Comprometido con la calidad en su desempeño como acompañante pedagógico y crecimiento profesional.</p> <p>Se relacionan con el ejercicio de acompañante pedagógico y profesional tanto en las actividades escolares como con otros miembros de la comunidad educativa.</p>

	Competencia, definición e indicadores
<b>Ejercicio de acompañamiento pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa sus competencias profesionales y realiza acciones para desarrollarlas.</li> <li>• Trabaja en colaboración con los miembros de su comunidad de aprendizaje para diseñar, adaptar y evaluar situaciones de enseñanza-aprendizaje, definir metas, preparar y poner en práctica proyectos educativos.</li> <li>• Intercambia ideas con colegas acerca de las opciones pedagógicas y didácticas y adoptan las más efectivas para compartirlas con sus docentes.</li> <li>• Trabaja por lograr los consensos entre los miembros de la comunidad de aprendizaje.</li> <li>• Asume compromisos y tareas.</li> <li>• Colabora con todos los miembros de los establecimientos que acompaña, para definir metas y preparar y ejecutar proyectos educativos.</li> <li>• Continuamente realiza investigaciones para fortalecer su profesión de acompañante pedagógico.</li> <li>• Usa razonablemente los marcos legales autorizados que regula sus funciones.</li> <li>• Intercambia ideas con colegas acerca de lo apropiado o no de las opciones pedagógicas y didácticas.</li> <li>• Promueve la participación de los padres en actividades de la escuela y la comunidad.</li> <li>• Realiza su labor con altos estándares de responsabilidad y calidad.</li> <li>• Sabe cuándo se requiere de colaboración con otros miembros de la comunidad de aprendizaje para diseñar, adaptar y evaluar situaciones de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Trabaja en equipo y organiza equipos de trabajo.</li> <li>• Trabaja para lograr los consensos requeridos entre los miembros de la comunidad de aprendizaje.</li> <li>• Consulta a colegas sobre formas de resolver problemas o dificultades que encuentra en su práctica.</li> <li>• Asesora y aconseja a docentes de reciente ingreso.</li> </ul>
<b>Ejercicio profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa activamente en actividades de desarrollo profesional y de educación continua.</li> <li>• Apoya el desarrollo profesional de sus colegas, especialmente a sus colegas novicios.</li> <li>• Domina el idioma de la comunidad donde brinda sus servicios.</li> <li>• Proporciona liderazgo y guía a la comunidad de aprendizaje y a la comunidad a la que sirve.</li> <li>• Colabora efectiva y espontáneamente con sus colegas y con las autoridades educativas.</li> <li>• Desarrolla organizadamente su ejercicio profesional.</li> <li>• Valora sus logros profesionales.</li> <li>• Promueve la preparación profesional de los docentes.</li> <li>• Promueve e implementa cambios cuando estos son justos, están en el marco legal y han sido consensuados.</li> <li>• Muestra iniciativa en su actividad profesional.</li> <li>• Toma decisiones acertadas en su actividad profesional.</li> <li>• Aplica toda su preparación profesional para la mediación y solución de conflictos.</li> <li>• Evalúa sus propias competencias y realiza acciones para desarrollarlas según los recursos disponibles.</li> <li>• Participa, por iniciativa personal, una o más veces al año en actividades de formación profesional.</li> </ul>

## VI. ¿Cómo desarrolla su trabajo el Asesor Pedagógico?

El Asesor Pedagógico realiza trabajo de gabinete en la sede de la Coordinación Distrital y brinda acompañamiento *in situ* al centro escolar. Las actividades que realiza en los dos ámbitos se describen a continuación:

### 1) Actividades a nivel de gabinete

Estas son ejecutadas en forma conjunta con el Coordinador de distrito y el Asesor de Gestión y consisten en:

1. Realizar el diagnóstico distrital, el cual sirve como línea base del distrito.
2. Elaborar la planificación estratégica de mejoramiento de la calidad educativa del distrito, con base en los resultados del diagnóstico y los indicadores educativos del año anterior.
3. Coordinar con otros actores sociales del sector educativo del distrito para optimizar los recursos y sinergizar esfuerzos para alcanzar los objetivos del SINAIE.
4. Organizar las redes de directores escolares del distrito para fortalecer capacidades y diseminar buenas prácticas en los centros escolares del distrito.
5. Participar en los comités de calidad educativa y/o en las comisiones de educación.

### 2) Actividades a nivel de los centros educativos

El Asesor Pedagógico realiza ocho visitas en el año lectivo (mínimo 7 y una octava de evaluación), se hacen en forma individual o en forma conjunta con el Asesor de Gestión cuando así se requiere. Las actividades a realizar durante las visitas deben ser sistemáticas y estructuradas, significa que no deben realizarse en forma improvisada. A continuación se describen la más relevante:

1. Realizar junto con el Asesor de gestión, el director y docentes del centro escolar un diagnóstico de los centros educativos.
2. Elaborar la planificación estratégica y/o el plan de mejora del centro educativo en función del diagnóstico, priorizando las necesidades y estableciendo metas alcanzables a corto plazo y con base en los indicadores educativos del año anterior.
3. Dar seguimiento al plan de mejora del centro educativo por medio de la tutoría al director en cada una de las visitas.
4. Revisar el plan de mejora y retroalimentar la gestión del director para alcanzar las metas propuestas en éste.
5. Brindar acompañamiento pedagógico a los docentes en el aula para que mejoren sus prácticas y logren mejores aprendizajes de los estudiantes. En esta actividad se desarrolla el proceso COC y el plan de mejora de cada profesor.
6. Organizar las comunidades de aprendizaje, establecer el cronograma de trabajo y explorar o investigar las temáticas a desarrollar.
7. Establecer un calendario de acuerdo a los tiempos sociales de los docentes, y fuera del horario escolar.
8. Identificar a los docentes que necesitan acompañamiento ya sea intensivo o extensivo.

9. Cuando se encuentre con casos de docentes que necesiten mayor acompañamiento y otro tipo de apoyo, debe acudir al director. Si no pueden resolverlo a este nivel, deberá llevarlo a la coordinación del distrito y de ser necesario a la Dirección Departamental de Educación por el conducto de la coordinación distrital.

10. Brindar acompañamiento y orientación al director y docentes para solucionar casos especiales.

### 3) ¿Qué instrumentos utiliza el Asesor Pedagógico en el desarrollo de sus funciones?

Para el trabajo de gabinete y las visitas a las escuelas se utilizan una serie de instrumentos que sirven para recabar información y dar seguimiento a los docentes a lo largo de las ocho visitas anuales. Estos aparecen en la sección de anexos y se describen a continuación.

#### DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

Instrumento	Objetivo	Descripción	Aplicación
Forma DDE-1	Recopilar información básica para la caracterización del municipio y/o distrito escolar.	Recaba información básica del distrito escolar, la cual se recopila de los datos que provee la DINFO y, cuando así se requiere, se complementa en las visitas a la escuela. La llenan conjuntamente el Asesor Pedagógico y Asesor de Gestión a nivel de gabinete.	Se aplica al inicio del año escolar con el fin de actualizarla.
Forma APVCE-1 Protocolo inicial para visita con el Director Escolar	Tener el primer acercamiento con director del centro escolar para darle a conocer los objetivos del SINAE.	La aplican conjuntamente el Asesor Pedagógico y el Asesor de Gestión durante las reuniones con el Director Escolar. La información que provee sirve para la planificación del acompañamiento que darán a docentes y director.	Visitas a la escuela durante el ciclo escolar.
Forma DCE-2	Recopilar información básica del Centro Escolar.	La aplican conjuntamente el Asesor Pedagógico y Asesor de Gestión. La información que provee es utilizada como insumo para el plan de mejora del centro escolar y la definición de las estrategias que utilizarán en su trabajo de acompañamiento.	Se aplica una vez al inicio del ciclo escolar.

Instrumento	Objetivo	Descripción	Aplicación
FormaDCE-2A Guía para el diagnóstico cualitativo del Centro Escolar.	Recopilar información complementaria del Centro Escolar.	La aplican conjuntamente el Asesor Pedagógico y Asesor de Gestión en las reuniones con el Director Escolar. Recaba información complementaria al diagnóstico que les permita ser más precisos al realizar la planificación y el acompañamiento.	Se aplica una vez al inicio del ciclo escolar.
Forma APVCE-2 Guía de Conversación con el docente antes de la observación en el aula	Conocer acerca de la planificación y metodología que utilizará el docente en su clase.	Lo utiliza el Asesor Pedagógico en cada visita al docente para establecer empatía. Le permite tener información sobre la clase, la planeación, metodología y evaluación utilizada por el docente para el desarrollo de la misma. Puede variar según el contexto.	Se aplica cada vez que el Asesor Pedagógico visita al docente para las actividades de acompañamiento.
Forma APVCE-3 Guía de Observación en el aula	Observar el desarrollo de la clase y recoger evidencias de la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.	La información permite apoyar al docente para el mejoramiento de su desempeño y aplica las técnicas del "coaching".	Se aplica cada vez que el Asesor Pedagógico observa el desarrollo de una clase.

Instrumento	Objetivo	Descripción	Aplicación
<p>Forma APVCE-4 Guía de Conversación con el docente después de la observación en el aula.</p>	<p>Compartir evidencias observadas en el desarrollo de la clase.</p>	<p>Se utiliza para hacer una reflexión con el docente y presentarle evidencias del trabajo observado en la clase, con el fin de buscar juntos mejores alternativas de enseñanza. Permite que el Asesor Pedagógico ejerza su rol de "coach" con el maestro (a).</p>	<p>Se aplica cada vez que el Asesor Pedagógico visita al docente para las actividades de acompañamiento.</p>
<p>Forma APVCE-5 Plan de mejora.</p>	<p>Ofrecer un marco referencial para plantear mejoras en los aspectos pedagógicos, de gestión y administrativos.</p>	<p>Su propósito es analizar y dar respuesta a situaciones susceptibles de mejora en el centro escolar.</p>	<p>Se realiza con cada docente cuantas veces se considere necesario, de acuerdo con los resultados que se tengan a lo largo del acompañamiento.</p>
<p>Forma APVCE-6 Rúbrica para organizar las comunidades de Aprendizaje<sup>3</sup></p>	<p>Establecer indicadores para las comunidades de aprendizaje.</p>	<p>Se utiliza para organizar y dar seguimiento a las comunidades de aprendizaje.</p>	<p>Al momento de conformar la comunidad de aprendizaje.</p>

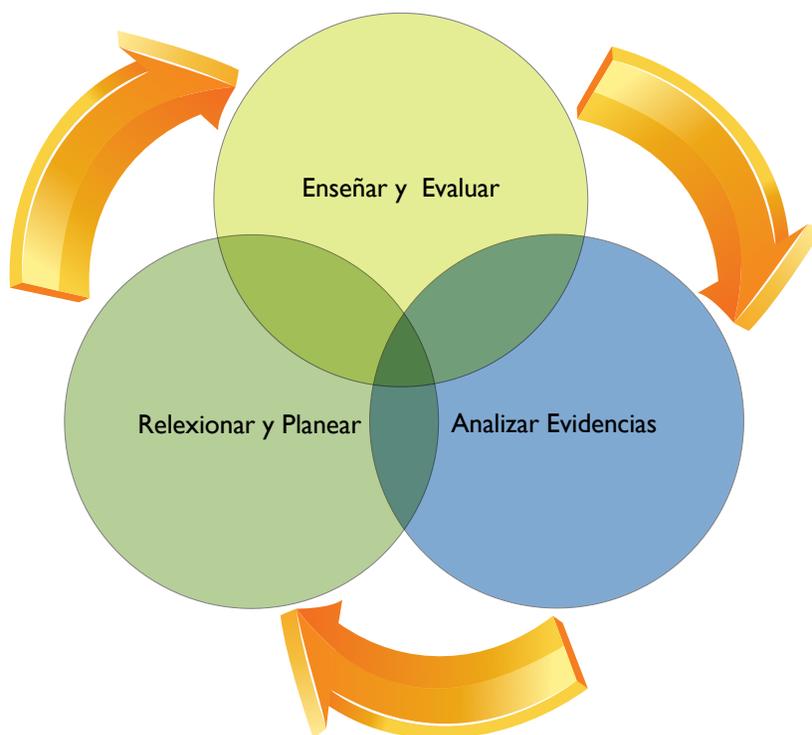
<sup>3</sup> En el Anexo 10 aparece la descripción de la comunidad de aprendizaje, tomada del libro "Coaching para el liderazgo educativo", Dr. Donald Wise Universidad Estatal de California y Karen Avendaño, Universidad del Valle de Guatemala.

#### 4) ¿Cuál es la metodología para el acompañamiento Pedagógico?

Durante las visitas a las escuelas las actividades de acompañamiento se realizan mediante la aplicación del Ciclo de Reflexión y el proceso COC (conversación con el docente antes de observar el aula, observación del proceso de enseñanza-aprendizaje y conversación después de la observación). El Ciclo de Reflexión y el proceso COC implican una serie de actividades e instrumentos que se describen a continuación.

##### I. El Ciclo de Reflexión

Es un proceso que comprende tres elementos y que se utiliza individualmente con docentes y directores y de manera grupal con las comunidades de aprendizaje. Tal como lo indica el esquema siguiente, el ciclo de reflexión se enfoca en tres aspectos que deberá abordar el Asesor Pedagógico: i) enseñar y evaluar; ii) análisis de evidencias y, iii) reflexión y planeación.



##### i) Enseñar y Evaluar

Este elemento se refiere a lo siguiente:

- a) El docente deberá enseñar con la estrategia adecuada según el contenido desarrollado.
- b) El Asesor Pedagógico evalúa y recopila evidencias de los aprendizajes de los alumnos con base en lo planificado por el docente y el desarrollo de la clase.
- c) El Asesor Pedagógico se apoya en investigaciones, estudios, modelos, teorías, prácticas y observación de otros maestros para compartir experiencias exitosas entre los docentes.

##### ii) Análisis de evidencias

El Asesor Pedagógico:

- a) Realiza la “pregunta profunda” que se refiere a qué enseña el docente y para qué lo enseña.
- b) Se enfoca en lo que muestra la evidencia al observar la clase y está atento a las improvisaciones que pueda realizar el docente y que reflejen falta de planificación y/o preparación de la clase.
- c) Sugiere al docente otras acciones que puedan mejorar su desempeño y el aprendizaje de los niños y niñas.
- d) Pregunta al docente qué importancia tiene la clase que desarrolló.

### iii) Reflexión y planeación

El Asesor Pedagógico:

- a) Promueve la reflexión del docente acerca de su desempeño al impartir la clase. Le incita a superar sus deficiencias y a tomar en cuenta los aspectos positivos de su desempeño en su próxima planificación.
- b) Le proporciona ideas generadoras de mejores y variadas prácticas pedagógicas.
- c) Analiza con el docente lo que los alumnos necesitan aprender y, con base en esto, define la evidencia que se analizará en la próxima visita.
- d) Indica al docente la importancia de enseñar usando metodologías, estrategias y herramientas variadas según los contenidos y competencias de aprendizaje planteadas por el CNB.

## 2. El Proceso COC (Conversación antes de la observación del aula, Observación del aula y Conversación después de la observación)

Este se aplica cuando se realiza la observación del docente al impartir clase e incluye tres momentos que se describen a continuación:

### i) Conversación con el docente antes de la observación del aula

Durante 5 minutos previos al inicio de la clase, el Asesor Pedagógico se reúne con el docente para explicar el propósito de la visita y realizar algunas preguntas que le permitan obtener información para la realización de la observación. Se utiliza la Forma APVCE-4: Guía de Conversación con el docente antes de la observación en el aula.

### ii) Observación del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula

Se debe observar al menos cinco aulas del centro escolar y la observación en cada una de las aulas, dura 40 minutos. Se utiliza la Forma APVCE-5: Guía Observación del Aula y los resultados de la misma deberán ser discutidos posteriormente con el/la director(a) del centro educativo.

### iii) Conversación después de la observación en el aula

Después de la observación en el aula se debe sostener con los docentes una conversación con fines reflexivos. Se utiliza la Forma APVCE-6 Guía de Conversación con el docente después de la observación en el aula. Esta conversación es un medio para presentar al docente la evidencia obtenida durante la observación y discutir la lección o actividad que realizó, además de realizar las actividades de “coaching”.

## VII. Acciones conjuntas del Coordinador Distrital, Asesor pedagógico y Asesor de gestión el marco del SINAE

### 1) Planificación y Coordinación a nivel distrital de las tres figuras

Las tres figuras deben planificar y realizar en forma conjunta las actividades para alcanzar los objetivos que plantea el SINAE en cada distrito escolar. Algunas actividades son realizadas individualmente por el Asesor Pedagógico, otras requieren de la participación del Asesor de Gestión y todas deberán ser del conocimiento del Coordinador Distrital. Estas actividades se describen a continuación.

Actividades	Resultados
<p>Elaborar de manera conjunta con el Coordinador de Distrito y el Asesor de Gestión el diagnóstico del distrito. (usar la Forma DDE-I Instrumento para hacer acopio de información básica, para la caracterización del municipio y/o distrito escolar)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración del plan estratégico del distrito que contemple las metas cortas y alcanzables del distrito escolar; actividades a realizar con los directores y docentes en los centros escolares del distrito escolar.</li> <li>2) Conformación de los comités de calidad educativa municipales.</li> <li>3) Conformación de las redes de directores del distrito escolar; Conformación de las comunidades de aprendizaje (usar la "Rúbrica definida de comunidades de aprendizaje" Forma APVCE-6).</li> <li>4) Definir los lineamientos para el acompañamiento articulado entre el Coordinador de Distrito, el Asesor Pedagógico, el Asesor de Gestión y los otros actores sociales que intervienen en educación en el distrito escolar y se conforma el comité de calidad y/o se fortalece la coordinación con la comisión de educación municipal.</li> <li>5) Elaborar el diagnóstico del distrito para que sirva de insumo en la planificación para mejorar la calidad educativa del distrito.</li> <li>6) Con base al diagnóstico realizado y a los indicadores del año anterior; elaborar la planificación estratégica de cada distrito escolar con metas concretas y objetivas de alcanzar.</li> <li>7) Realizar reunión informativa con los directores de las escuelas involucradas en el SINAE, para informar sobre los objetivos del mismo.</li> <li>8) Mantener actualizada la información de los centros educativos y realizar reuniones de coordinación en forma sistemática.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico del distrito elaborado que sirve de línea base.</li> <li>2. Indicadores de logro como insumo para el plan estratégico.</li> <li>3. Actividades técnicas a nivel distrital fortalecidas de manera conjunta.</li> <li>4. Se cuenta con instrumentos que demuestren los avances educativos en el distrito.</li> <li>5. Metas establecidas de acuerdo con los indicadores del distrito escolar.</li> <li>6. Líneas de acción conjuntas entre el Asesor de Gestión y el Asesor Pedagógico establecidas.</li> <li>7. Se cuenta con una planificación conjunta del distrito escolar.</li> <li>8. Se articulan esfuerzos con otros actores sociales que trabajan en el distrito escolar y se incorporan a la estructura organizativa y a su accionar con los lineamientos y objetivos del SINAE.</li> <li>9. Plan estratégico con metas a corto plazo y alcanzables definido.</li> <li>10. Directores de las escuelas involucradas anuentes a la organización de una red de directores para fortalecer sus capacidades y compartir las mejores prácticas.</li> <li>11. Se realizan actividades coordinadas entre el coordinador de distrito y los A.P y los A.G , así como con los otros actores sociales involucrados.</li> </ol>

## 2) Primera visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades	Resultados
<p>En la primera visita al centro escolar intervienen los Asesores pedagógico y de gestión y se reúnen con el director del centro escolar y los profesores, para presentarse y presentar los objetivos del SINAE. Además de explicar cuál será el rol de cada uno de ellos en la escuela y con la comunidad educativa.</p> <p>La elaboración del diagnóstico a nivel de centro escolar (usar el instrumento Información básica del Centro Escolar Forma DCE-2).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Orientar sobre la planificación estratégica del centro escolar durante el año lectivo, y establecer metas de acuerdo a los indicadores educativos del año anterior.</li> <li>☞ Establecer, en forma conjunta con el director, la prioridad de atención y acompañamiento a los docentes.</li> <li>☞ Trabaje con el director y de ser posible con la participación de los profesores el plan de mejora del centro educativo (usar el protocolo del plan de mejora, forma APVCE-5). Es posible que no se finalice en esta visita, pero debe ser concluida en la próxima, brinde orientación para que en su ausencia el personal concluya el plan y sea revisado por usted cuando vuelva</li> <li>☞ De ser posible en esta visita se conforma el comité de calidad educativa del centro escolar (apoyarse en el Manual para la organización y funcionamiento de un comité de calidad en el centro educativo).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acercamiento con la dirección del centro escolar, para recabar información que permita el abordaje más adecuado, para el acompañamiento.</li> <li>2. Contar con el diagnóstico del centro escolar.</li> <li>3. Identificación de los retos y las oportunidades que tiene el centro educativo para la elaboración del plan de mejora.</li> <li>4. Elaboración del plan de mejora del centro educativo. (por lo menos en su fase de borrador.</li> <li>5. Organización del comité de calidad del centro educativo. (por lo menos en la organización)</li> </ol>

### 3) Segunda visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades y/o Acciones a realizar	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Una vez establecidas las prioridades de atención a los docentes, en la visita anterior, deberá trabajarse en forma individual con cada uno de los docentes, afinado las metas del plan de mejora, definiendo objetivos y metas cortas y concretas en el área de su competencia (usar el protocolo del plan de mejora, forma APVCE-5).</li> <li>☞ Organización de las Comunidades de Aprendizaje y/o círculos de calidad (Utilizar Forma APVCE-6, lo cual implica que:</li> <li>☞ A partir de la organización de comunidades de aprendizaje será conveniente en cada una de las visitas a los docentes motivarlos a participar en las mismas.</li> <li>☞ Observación a los docentes en el aula (usar instrumento de observación en el aula Forma APVCE-3).</li> <li>☞ Retroalimentación a los docentes observados.</li> <li>☞ NO OLVIDE               <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Escribir las recomendaciones dadas a los profesores.</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizan adecuaciones a las acciones para alcanzar las metas con cada uno de los docentes a quien asesora.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director y maestros inician la conformación de los círculos de calidad o Comunidades de Aprendizaje.</li> <li>• Se elabora un cronograma en horarios fuera del horario escolar.</li> <li>• En la programación que se elabore Identificar las temáticas a tratar en las comunidades de aprendizaje y/o círculos de calidad docente.</li> </ul> </li> <li>2. Docentes inician la aplicación del plan de mejora educativa y trabajan para lograr las metas definidas.</li> <li>3. Director escolar coopera con los docentes en la organización y funcionamiento de las Comunidades de Aprendizaje y o círculos de calidad docente.</li> </ol>

#### 4) Tercera visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades y/o Acciones a realizar	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En esta tercera visita es importante planificarla con el Asesor de Gestión para coincidir y motivar al director para que participe en las redes de directores de los centros escolares, además de explicar los objetivos que la estrategia.</li> <li>☞ Como siempre que llegue al centro escolar, debe acercarse al director y luego dirigirse a los profesores o profesor, para intercambiar y conocer los avances del plan de mejora.</li> <li>☞ Observar la clase de los docentes que acompaña (usar el instrumento Guía de observación en el aula Forma APVCE-3).</li> <li>☞ Posterior a la observación retroalimentar al profesor en aspectos identificados para mejorar su práctica en el aula y garantizar mejores aprendizajes en los estudiantes.</li> <li>☞ <b>NO OLVIDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Escribir las recomendaciones dadas a los profesores.</li> <li>✍ Motivar en cada una de las visitas a los docentes a participar en las comunidades de aprendizaje o círculos de calidad docente.</li> <li>✍ Elaborar informe resumido y archivar en forma ordenada los instrumentos utilizados en cada visita de acompañamiento técnico-pedagógico realizada a las escuelas. Proponer las medidas que juzgue pertinentes para el mejor desarrollo de la actividad educativa en lo referente al área a su cargo.</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El director del centro escolar se involucra en la red de directores.</li> <li>2. Docentes reciben en el aula acompañamiento directo del Asesor Pedagógico, mediante el proceso continuo del "coaching".</li> <li>3. El Director comparte conocimientos con el Asesor Pedagógico y de Gestión, sigue sus recomendaciones y se compromete a organizar reunión con los padres de familia para informar del proceso educativo.</li> <li>4. Los docentes comparten conocimientos con el Asesor Pedagógico y siguen sus recomendaciones (COC).</li> <li>5. Docentes con mayor comprensión de la importancia de la orientación, se apoyan en el Asesor pedagógico.</li> </ol>

## 5) Cuarta visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades y/o Acciones a realizar	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Como siempre debe acercarse al director para el proceso tutorial en el área pedagógica y orientación para solucionar casos especiales relacionados con los profesores.</li> <li>☞ Luego visita a los profesores o profesor en las aulas, para intercambiar y conocer los avances del plan de mejora.</li> <li>☞ Observar la clase (usar el instrumento Guía de observación en el aula, Forma APVCE-3).</li> <li>☞ Posterior a la observación, retroalimentar al profesor en aspectos identificados para mejorar su práctica en el aula y garantizar mejores aprendizajes en los estudiantes.</li> <li>☞ Propicie una reunión con el comité de calidad del centro escolar y retroalimente los procesos que observó y emita juicio técnico sobre la situación de los profesores en el alcance de las metas propuestas; esto permite tomar decisiones para la mejora continua.</li> <li>☞ NO OLVIDE             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir las recomendaciones dadas a los profesores.</li> <li>• Motivar en cada una de las visitas a los docentes a participar en las comunidades de aprendizaje o círculos de calidad docente.</li> <li>• Elaborar informe de cada visita de acompañamiento técnico-pedagógica realizada a las escuelas; y proponer las medias que juzgue pertinentes para el mejor desarrollo de la actividad educativa en lo referente al área a su cargo.</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las acciones tutoriales del director son aceptadas por los docentes, quienes se comprometen con el mejoramiento continuo de la enseñanza.</li> <li>2. Comunidades de aprendizaje organizadas y funcionando.</li> <li>3. Personal docente comparte problemas comunes en las comunidades de aprendizaje.</li> <li>4. Se utiliza el ciclo de reflexión con directores, docentes y el comité de calidad. Se revisa el avance de las metas y estrategias propuestas y se buscan soluciones para alcanzar las metas.</li> <li>5. Todos los involucrados en la mejora de la calidad educativa en el centro escolar conocen el avance de las metas propuestas y buscan propuestas para mejorar y alcanzar las metas de los planes elaborados, tanto de aprendizaje, retención y proyectos planificados.</li> </ol>

## 6) Quinta visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades y/o Acciones a realizar	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Como siempre debe acercarse al director y dar acompañamiento tutorial en el área pedagógica y orientación para solucionar casos especiales relacionados con los profesores.</li> <li>☞ Luego visita a los profesores o profesor, para intercambiar y conocer los avances del plan de mejora.</li> <li>☞ Observar la clase (uso de instrumento).</li> <li>☞ Retroalimentar al profesor en aspectos identificados para mejorar su práctica reflexiva en el aula y garantizar mejores aprendizajes en los estudiantes</li> <li>☞ A estas alturas del año será conveniente hacer, conjuntamente con el director y los profesores, una revisión de las evidencias del mejoramiento de los procesos de enseñanza de los docentes, de acuerdo a los hallazgos de la visita anterior. Esto permitirá establecer programas remediales que permitan garantizar la promoción de estudiantes que por diversas razones se encuentran con dificultades de aprendizaje o retrasados.</li> <li>☞ <b>NO OLVIDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Escribir las recomendaciones dadas a los profesores.</li> <li>✍ Motivar a los docentes en cada una de las visitas a participar en las comunidades de aprendizaje o círculos de calidad docente.</li> <li>✍ Elaborar informe de cada visita de acompañamiento técnico-pedagógico realizada a las escuelas y proponer las medidas que juzgue pertinentes para el mejor desarrollo de la actividad educativa en lo referente al área a su cargo.</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los directores de los centros educativos siguen las sugerencias y recomendaciones de los asesores y se interesan por alcanzar las metas propuestas</li> <li>2. Se realiza acompañamiento en el aula y se retroalimenta en forma individual a los profesores y en forma grupal a directores y comité de calidad escolar, para informar sobre los hallazgos en función de las metas de los planes de mejora, y/o planes remediales si ya los hubiera.</li> <li>3. Se realizan ajustes a los planes establecidos y se elaboran planes remediales para atender casos especiales y alcanzar las metas de aprendizaje en los niños.</li> <li>4. Las comunidades de aprendizaje ya han logrado una etapa de madurez y han cumplido con el 90% de las reuniones planificadas</li> </ol>

## 7) Sexta visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades y/o Acciones a realizar	Resultados
<p>En seguimiento a los acuerdos establecidos en la visita anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Debe acercarse al director para el acompañamiento Tutorial en el área pedagógica y orientación para solucionar casos especiales relacionados con los profesores que presentaron dificultades en los aprendizajes de los estudiantes al nivel del año escolar.</li> <li>☞ Luego visita a los profesores o profesor, para intercambiar y conocer los avances del plan de mejora.</li> <li>☞ Observar la clase (usar la forma APVCE-3).</li> <li>☞ Retroalimentar al profesor en aspectos identificados para mejora su práctica en el aula y garantizar mejores aprendizajes en los estudiantes.</li> <li>☞ NO OLVIDE               <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Escribir las recomendaciones dadas a los profesores.</li> <li>✍ Motivar a los docentes en cada una de las visitas a participar en las comunidades de aprendizaje o círculos de calidad docente.</li> <li>✍ Elaborar informe de cada visita de acompañamiento técnico-pedagógico realizada a las escuelas. Proponer las medidas que juzgue pertinentes para el mejor desarrollo de la actividad educativa en lo referente al área a su cargo.</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los directores y docentes muestran interés por conocer y mejorar los avances del proceso educativo del centro escolar y compartirlo con los padres de familia.</li> <li>2. El director escolar y el comité de calidad del centro educativo se unen con el asesor pedagógico para apoyar a los docentes que tiene mayores dificultades.</li> <li>3. El director del centro escolar y los docentes atienden las sugerencias del asesor pedagógico, y se evidencian los esfuerzos y/o actividades para alcanzar las metas propuestas.</li> <li>4. El asesor pedagógico se concentra en forma intensiva en atender casos con mayores dificultades en cada uno de los centros escolares.</li> <li>5. Los directores y docentes muestran interés por conocer y mejorar los avances del proceso educativo del centro escolar y compartirlo con los padres de familia.</li> </ol>

## 8) Séptima visita de acompañamiento al centro escolar

Actividades y/o Acciones a realizar	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Como siempre debe acercarse al director para la tutoría en el seguimiento que le ha brindado a los profesores en los planes remediales en el área pedagógica, especialmente con los estudiantes que están dentro del plan remedial, esto para evaluar en forma conjunta el avance de las estrategias definidas para alcanzar las metas y establecer los procesos de evolución tanto de la propia estrategia, como de los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>☞ Luego visita a los profesores o profesor en el aula, para intercambiar y conocer los avances del plan de mejora y/o plan remedial.</li> <li>☞ Observar la clase (usar el instrumento Guía de observación en el aula, Forma APVCE-3).</li> <li>☞ Retroalimentar al profesor en aspectos identificados para mejorar su práctica en el aula y especialmente para garantizar que está siguiendo las sugerencias para rescate de niños con problemas.</li> <li>☞ Será conveniente hacer conjuntamente con los profesores pruebas y una revisión de las evidencias del mejoramiento de los procesos de enseñanza, esto permitirá que permitan ayudar en forma personalizada a cada estudiante que por diversas razones se encuentran con dificultades de aprendizaje o retrasados.</li> <li>☞ <b>NO OLVIDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Escribir las recomendaciones dadas a los profesores.</li> <li>✎ Motivar a los docentes en cada una de las visitas a participar en las comunidades de aprendizaje o círculos de calidad docente.</li> <li>✎ Elaborar informe de cada visita de acompañamiento técnico-pedagógico realizada a las escuelas y proponer las medias que juzgue pertinentes para el mejor desarrollo de la actividad educativa en lo referente al área a su cargo.</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los directores y docentes muestran interés en rescatar a los estudiantes que se encuentran en desventaja y mejorar sus aprendizajes para ser promovidos.</li> <li>2. Los profesores realizan actividades extraordinarias para apoyar a los estudiantes que tienen mayores dificultades y tienen riesgo de reprobación el grado.</li> <li>3. El asesor realiza actividades específicas en forma conjunta con los docentes para rescatar a los estudiantes que se estima puedan perder el año.</li> <li>4. El asesor pedagógico se asegura de todos los procesos de evaluación en el centro escolar en forma conjunta con el director escolar y el comité de calidad de la escuela.</li> <li>5. Se establecen acuerdos y las condiciones necesarias para una reunión de trabajo con todo el equipo del centro escolar en una fecha posterior (a finales del mes de octubre), para evaluar los resultados del plan, analizar las metas alcanzadas y establecer prioridades para el año siguiente.</li> </ol>

## Para terminar...

La implementación del nuevo modelo de acompañamiento requiere del compromiso de todos y debe de tenerse presente lo siguiente:

- Es importante que los niños se inscriban en la escuela, pero es más importante aún que permanezcan en ella y logren aprendizajes efectivos como producto de una adecuada labor del docente. Para hacerlo posible, es preciso que las escuelas cuenten con un acompañamiento sistemático que oriente no solo al docente sino también al director escolar y a la comunidad educativa.
- El SINAIE define con claridad que el aspecto pedagógico es responsabilidad del Asesor Pedagógico y la gestión escolar lo es del Asesor de Gestión; sin embargo, ambos componentes deben de vincularse y coordinarse eficientemente al atender el centro escolar.
- El nuevo modelo de acompañamiento se basa en la multidisciplinariedad del equipo integrado por el Coordinador Distrital y los Asesores Pedagógicos y de Gestión. Asimismo, asigna singular relevancia al director escolar, que es el nexo entre la institución escolar y la comunidad educativa.
- El Asesor Pedagógico es responsable de brindar acompañamiento a los directores y maestros, brindando tutoría en aspectos técnico-pedagógicos que abarcan los lineamientos del Currículo Nacional Base, el conocimiento profundo de las materias de enseñanza y una mejor comprensión del aprendizaje y evaluación de los estudiantes, entre otros.
- Se persigue que los docentes aborden los retos pedagógicos como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional y que sean capaces de replantear la dinámica de trabajo en el aula cuando se requiera, con el fin de realizar una entrega pedagógica basada en principios técnicos que favorezcan el desarrollo educativo de los niños y niñas guatemaltecas.

*“Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades.”*

Peter Drucker

## Bibliografía

- Decreto Legislativo No. 1485, Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional; de fecha 7 de septiembre de 1961.
- Gómez Delgado, Ana María, CEP de isla Cristiana, Universidad de Huelva, España.
- USAID/Reforma Educativa en el Aula. Guía para el Acompañamiento Pedagógico. Guatemala, 2011.
- Marchesi, A y Martin, E. Calidad de la Enseñanza en Tiempos de Cambio. Alianza Editorial, Madrid 1998.
- Organización para el Desarrollo Cultural y Económico (OCDE). Mejorar el Liderazgo Escolar, Herramientas de Trabajo. México 2011. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/943913363.pdf>.
- La supervisión técnico-pedagógica en Chile, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, <http://www.unesco.org/iiep>.
- Romero, Claudia Alejandra. Funciones del Asesoramiento Escolar en los Procesos de Cambio Educativo en la Sociedad del Conocimiento, un estudio de caso en escuelas secundarias de la Ciudad de Buenos Aires, Madrid 2006.
- Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar –SINAE-. Comisión Técnica del Ministerio de Educación de Guatemala. Guatemala, 2011.
- Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar –SINAE-, Comisión Técnica del Ministerio de Educación de Guatemala, 2011.
- Ministerio de Educación de Perú. Supervisión Pedagógica en Perú: Lineamientos y Estrategias Generales para la Supervisión Pedagógica. Perú, 2007.
- Wide, D. Leal, Gustavo. Propuesta para rediseñar y fortalecer el Sistema Nacional de Supervisión Educativa, Ministerio de Educación de Guatemala. Guatemala, 2006.

## **Anexos**



## Anexo No. I

### Forma DDE-I Instrumento para hacer acopio de información básica para la caracterización del municipio y/o distrito escolar

#### Instrucciones

Este instrumento recaba información básica del distrito escolar; la cual se recopila de los datos que provee la DINFO y se complementa en las visitas a la escuela. Sirve de insumo para la planificación estratégica de mejora educativa del distrito y permite focalizar metas anuales específicas para el distrito y/o Municipio.

#### I. Información básica para la caracterización del Distrito Escolar:

1. Nombre del Departamento:		Código:		
2. Sede y Número del Distrito:				
3. Municipios que abarca el Distrito:				
4. Nombre del Encargado del Distrito, (SE, CTA):				
5. Número de Centros Educativos que se atiende en el distrito:				
Rurales	Urbanas	Privados	Oficiales	
No. de escuelas bilingües		No. de escuelas monolingüe		
6. Jornadas que atiende:				
Matutina	Vespertina	Nocturna	Sabatina	Dominical
7. Niveles educativos que existen en el Distrito				
Preprimaria	Primaria	Básico	Diversificado	
Observaciones				
8. Total de alumnos inscritos en el Distrito:				
Preprimaria	Primaria	Básico	Diversificado	
9. Estimación de niños, niñas y jóvenes en edad escolar que están fuera del sistema				

Preprimaria		Primaria		Básico		Diversificado	
10. Total del número de docentes que imparten los distintos niveles:							
Nivel pre-primario		Nivel primario		Nivel medio			
		Básico		Diversificado			
11. Tipo de escuelas:							
No. de escuelas Gradadas				No. de escuelas Multigrado			
12. Cuántas escuelas cuentan con infraestructura formal:							
13. Las Paredes son de							
Block		Madera		Lámina		Otro:	
14. El techo es de:							
Terraza		Lámina		Teja		Otros	
15. Cuántas escuelas cuentan con servicios de (marcar todas las opciones que aplican):							
Agua entubada		Sanitarios		Energía eléctrica	Cocina	Bodega	Otros
16. Posición del Distrito en términos de indicadores educativos en relación al Departamento.							
17. Posición del Distrito en términos de indicadores educativos en relación al país.							
18. ¿Existen procesos e instrumentos de planificación educativa definidos en el Distrito?							
Sí	No			Observación:			
19. ¿Se conoce la inversión en educación por el Estado o la Municipalidad?							
Sí	No			Observación:			
20. ¿Existe apoyo o involucramiento de la municipalidad y si existe de qué tipo?							
Sí	No			Observación:			
21. ¿Existen organizaciones/ONG que apoyen o brinden asistencia técnica para la mejora de la calidad educativa en el distrito?							
Sí	No			Observación:			
22. ¿Existen docentes organizados con fines de mejorar la calidad educativa?							
Sí	No			Observación:			
23. ¿Conocen los docentes, autoridades educativas y municipales los indicadores educativos del municipio o distrito?							
Sí	No			Observación:			

## Anexo No. 2

### Forma APVCE- I Protocolo para visita inicial con el Director Escolar

#### Instrucciones

Este instrumento sirve para realizar un primer acercamiento con el director a fin de darle a conocer el SINAE y conocer su valoración de los diferentes aspectos del centro escolar y de su personal. Se utiliza previo a aplicación de las Formas DCE-2 (Información básica del Centro Escolar) y la Forma DCE-2-A.

Algunas preguntas sugeridas que se pueden modificar según el contexto, son las siguientes:

Quisiera saber:

1. ¿Ha escuchado usted acerca del SINAE?
2. ¿Está usted satisfecho con los aprendizajes de los niños?
3. ¿Desea usted que se mejoren los aprendizajes de los niños?
4. ¿Conoce usted los indicadores educativos de su escuela?
5. ¿Para usted, cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el centro escolar?
6. ¿Está usted satisfecho de la manera como enseñan los docentes?
7. ¿Qué acciones toma usted para mejorar la enseñanza y aprendizaje en el centro escolar?
8. ¿Está usted dispuesto hacer cambios para mejorar los aprendizajes de los niños y mejorar su gestión como director?

Observaciones:

---

---

---

---

---

Pregunta reflexiva al Director(a) sobre su liderazgo

“¿Cómo podría usted apoyar al mejoramiento del desempeño de los docentes en lo que respecta a conocimiento del CNB, metodologías que aplican y recursos que utilizan, de manera que pueda ser verificable mediante el mejoramiento de los indicadores de la escuela, además de reflejarse en el involucramiento de la comunidad educativa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo No. 3

### Forma DCE-2 Información básica del centro escolar

#### Instrucciones

Este instrumento sirve para recabar información por medio del Director Escolar. La información es utilizada como insumo para el plan de mejora del centro escolar y las estrategias de acompañamiento que se realizarán.

#### I. Caracterización del centro educativo

1. Nombre de la Escuela						Código del establecimiento						
2. Número del Distrito												
3. Nombre del Director												
4. Número de teléfono del establecimiento o/Director												
5. Dirección del Centro Educativo						Comunidad						
6. Área Geográfica				Rural:				Urbana:				
7. Municipio												
8. Tipo de Centro						9. Jornada						
Gradada			Multigrado			Matutina			Vespertina			
9. Modalidad						Monolingüe			Bilingüe			
10. Niveles que atiende el Centro Escolar						Primaria			Preprimaria			
11. Número de grados que atiende el Centro Escolar												
12. Indicadores educativos del año anterior por grado y sexo												
Indicador	Primero		Segundo		Tercero		Cuarto		Quinto		Sexto	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Inscritos												
Promovidos												
Desertores												
Reprobados												
13. El Centro cuenta con infraestructura formal:								Sí		No		
14. Las Paredes son de:												
Block				Madera		Adobe		Otro:				

15. El techo es de:					
Terraza	Lámina	Teja	Otros:		
16. Con qué servicios cuenta el centro escolar (marcar todas las opciones que aplican):					
Agua entubada	Sanitarios	Energía eléctrica	Cocina	Bodega	Otros

## II. Características del personal docente

1. ¿Tiene el centro un director sin grado?	Sí	No	
2. ¿Tiene la escuela un director con grado?	Sí	No	
3. ¿Si la respuesta es sí, qué grado imparte?			
4. No. de docentes que laboran en el centro escolar:			
Nombre del docente	Grado (s) que imparte	Sección	Modalidad (monolingüe o bilingüe)

## III. Características del alumnado

1. Número total de alumnos inscritos en el centro educativo en el presente ciclo escolar:						
Niños		Niñas		Total		
2. ¿Cuál es el idioma predominante de los estudiantes?						
3. Número de alumnos que asisten en preprimaria:						
Niños		Niñas		Total		
4. Número de alumnos que asisten a primaria por grado:						
Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Total

## Anexo No. 4

### Forma DCE-2-A

#### Guía para el diagnóstico cualitativo del Centro Escolar

##### Instrucciones:

Este instrumento se aplica al principio del año y es complemento del instrumento DCE-2. Se aplica al Director Escolar y la información sirve de insumo para la planificación del trabajo de los Asesores Pedagógicos y de Gestión.

Si algunas de las respuestas no se concretan en las casillas Sí/No y requieren explicación, use la casilla de observaciones para completar la respuesta. En caso de que no pueda obtener toda la información en una visita, priorice las preguntas cuyas respuestas necesita saber para fines de su trabajo y deje para la próxima visita las preguntas pendientes de responder.

##### Características generales de la escuela

No.	Preguntas	Sí/positivo	No/negativo	Observaciones Explique o amplíe las respuestas
1	¿Conocen e implementan los profesores el CNB?			
2	¿Manifiestan interés los profesores ante la normatividad oficial en relación al CNB?			
3	¿Han recibido orientación para utilizar el CNB?			
4.	¿Son aplicadas y desarrolladas en su totalidad las orientaciones del CNB en la escuela y en todos los niveles?			
5	¿Cuáles son los motivos por los que no se aplica el CNB en la escuela y en los diferentes niveles?			
6	¿La distribución del espacio en el aula refleja una dinámica de interacción y aprendizaje cooperativo (trabajo en grupos, círculos)?			
7	¿Existen en las aulas rincones de aprendizaje?			
8	¿Cuenta la escuela con textos escolares y material didáctico para los estudiantes?			
9	¿Con qué criterios seleccionan los libros de texto para las asignaturas de la escuela cuando no cuentan por parte del MINEDUC?			
10	¿Cuentan los profesores de la escuela con material didáctico?			
11	¿Existe una biblioteca en el centro educativo?			

No.	Preguntas	Sí/positivo	No/negativo	Observaciones Explique o amplíe las respuestas
12	¿Existen medios audio-visuales en la escuela? ¿Los usan?			
13	¿Tienen los docentes metodologías definidas para la enseñanza de la lectoescritura? ¿Cuáles?			
14	¿Utilizan criterios para asignar maestros a los grados?			
15	¿Cuentan los docentes con criterios para la evaluación escolar?			
16	¿Existe algún programa de formación al que asisten los docentes? ¿a cuál asisten?			
17	¿Cómo son las capacidades de los profesores de educación primaria en el aspecto ortográfico y redacción?			
18	¿Cuál es el área en la que los docentes manifiestan interés o necesidad de capacitarse o formarse?			
19	¿Cuenta el centro educativo con el Proyecto Educativo Institucional o con un plan de mejora?			
20	¿Existe un Comité de Padres de Familia organizado y legalizado?			
21	¿Se perciben buenas las relaciones maestro-padres de familia en el ambiente escolar?			
22	¿Se tienen reuniones con los padres de familia para informar de los aprendizajes de sus hijos?			
23	De acuerdo al criterio de los profesores ¿Cuáles son los factores asociados con la deserción escolar en el centro educativo?			
24	¿Investiga el docente las causas de ausencia de los alumnos cuando faltan a la escuela?			
25	¿Realizan los docentes actividades especiales cuando un niño se ausenta de la escuela?			
26	Identifican (anticipan) los profesores cuántos niños desertarán en el presente año.			
27	De acuerdo al criterio de los profesores ¿cuáles son factores asociados de la reprobación escolar en el centro educativo?			
28	¿Cuáles son los problemas disciplinarios más comunes en la escuela?			

## Anexo No. 5

### Forma APVCE-2

#### Guía de conversación con el docente antes de la observación en el aula

##### Instrucciones

Antes de observar una clase, el Asesor Pedagógico se reúne con el docente para explicarle el propósito de la visita y realizar algunas preguntas que le permitan obtener información que faciliten una mejor observación.

Algunas preguntas sugeridas que se pueden modificar según el contexto, son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los desafíos más grandes que Ud. experimenta cuando imparte sus lecciones?
2. ¿Cuáles estrategias ha utilizado para abordar esos desafíos? ¿Han funcionado?
3. ¿Cómo puedo ayudarle a mejorar continuamente su desempeño?
4. ¿Cuáles son los elementos clave del proceso de enseñanza-aprendizaje en los que debo enfocarme durante esta observación?
5. ¿Cuáles son los indicadores educativos que podrán reflejar el éxito de su tarea.
6. Me gustaría saber cómo necesita que yo le ayude en mi próxima visita.

## Anexo No. 6

### Forma APVCE-3 Guía de observación del aula

#### Instrucciones:

La guía de observación se aplica de primero a tercer grado y abarca el período completo que dura una clase. Al finalizar la observación aplique las técnicas del “*coaching*”.

#### A. Información general

1. Fecha de la observación:					2. Tiempo de observación:		
3. Nivel y grado observado:							
4. Área o sub área observada:					5. Sexo del docente:	F	M
6. Tipo de aula:	Gradada			Multigrado			
7. Ubicación de los estudiantes en el aula	En Filas	En forma de U	En círculo		Otro:		
8. Sexo de los estudiantes que atiende	Niños		Niñas		Total		
9. Grupo étnico al que pertenecen los alumnos:	Ladino	Maya	Xinca	Garífuna	Otros		

#### B. Observación

#### Instrucciones:

Marque con una x los criterios presentes durante el período de observación. Si no aparece marcado se entenderá que el criterio en mención no se observó.

CRITERIOS					
1. Los estudiantes están orientados al trabajo	Todos	La mayoría	Algunos	Pocos	Ninguno
ESTUDIANTES			DOCENTE		
2. Interactúan entre sí constantemente.		4. Expone en el aula los trabajos de sus estudiantes			
3. Actividades que realizan los estudiantes al momento de la visita		1. Se moviliza para retroalimentar el aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.			
3.1 Copia		2. Realiza actividades para fomentar el pensamiento crítico.			
3.2 Dictado		3. Toma en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje en sus actividades de enseñanza.			
3.3 Lectura		4. Promueve la participación por igual de mujeres y hombres.			
3.4 Escritura espontánea		5. Genera la participación por igual de los estudiantes sin importar su etnia.			
1.5 Analizan y resuelven problemas		6. Utiliza diferentes recursos para alcanzar el objetivo de aprendizaje			
3.6 Escuchan la explicación del maestro		7. Utiliza diversas técnicas e instrumentos de evaluación (Formal e informal):			
3.7 Trabajan en forma individual		11.1 La pregunta		11.2 El portafolio	
3.8 Trabajan en parejas		11.3 Debate		11.4 Ensayo	
1.9 Trabajan en grupos		11.5 Mapa conceptual		11.6 Proyecto	
3.10 Trabajo con computadoras u otra tecnología		11.7 Texto paralelo		11.8 Estudio de casos	

• **Observaciones:**

Esta sección será completada de manera conjunta con el profesor o profesora.

<p style="text-align: center;"><b>Contenidos</b></p> <p>¿Qué contenidos están aprendiendo los estudiantes el día de la visita?</p>	<p style="text-align: center;"><b>METODOLOGÍA</b></p> <p>¿Cómo está enseñando el profesor(a)? ¿Cómo responden los estudiantes al proceso de enseñanza que desarrolla el docente?</p>	
<p>Según la competencia que se persigue ¿en qué nivel se encuentran?</p> <p style="text-align: center;">Por encima del grado Corresponde al grado Por debajo del grado</p>	<p>¿Qué recursos se observan en el aula y paredes?</p>	
<p>¿Cuenta con una copia física o electrónica del Currículo Nacional Base?</p>	Sí	No
<p>¿En qué le ayuda o dificulta su labor docente?</p>		
<p>Comentarios u observaciones.</p>		

## Anexo No. 7

### Forma APVCE-4

#### Conversación con el docente después de la observación en el aula

##### Instrucciones

Se presenta la evidencia recogida durante la observación y se discute la lección impartida. Para lo anterior utiliza las actividades de “Coaching”. La siguiente lista detalla algunos temas que debe incluir durante la conversación reflexiva:

- Preguntar al docente cómo se sintió y cómo evalúa el desarrollo de su clase.
- Presentar los elementos positivos y negativos observados en la clase y que llamaron su atención.
- Lectura de los puntos clave de la observación realizada en la clase.
- Discusión sobre las fortalezas y debilidades de la clase.
- Preguntar al docente cómo puede apoyarle durante el proceso continuo de mejoramiento.

Otras preguntas sugeridas que se pueden modificar según el contexto son las siguientes:

- En su opinión, ¿cuáles fueron las fortalezas de la lección que desarrolló?
- ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que experimentó durante la clase? ¿Por qué le resultó difícil?
- ¿Tiene algunas estrategias para abordar esas dificultades?
- Yo noté que hizo \_\_\_\_\_ durante la clase. ¿Por qué lo hizo?
- ¿Cuáles son las metas que tiene para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de su aula? (Cuando se formule el plan de mejora, no se enfoquen en más de dos metas a la vez).

---



---



---



---



---

-

## Anexo No. 8

### Forma APVCE-5 Protocolo del plan de mejora en los centros escolares

I. Tipo del Plan (indicar si es plan de mejora escolar o plan de mejora en el aula)\_\_\_\_\_

---



---



---



---

#### 2. Planeamiento y análisis.

- 2.1 Hacer una AUTOEVALUACIÓN del modelo de enseñanza utilizado hasta ese momento.
- 2.2 Hacer una breve justificación de la necesidad e importancia del plan de mejoramiento.
- 2.3 Identificar las áreas que se necesita mejora en el centro escolar :

Áreas	Aspectos priorizados de cada área
Área pedagógica	
Área Administrativa	
Área de gestión	

#### 3. Descripción de cada una de las áreas de mejora

3.1 Objetivos e indicadores de la situación actual.

##### Área de Mejora I.

Cada una de las áreas de mejora seleccionadas requiere del planteamiento de objetivos.

Indicadores de entrada (de donde partimos)	Objetivos de mejora	Indicadores de salida (A dónde queremos llegar)

## Área de Mejora 2.

Cada una de las áreas de mejora seleccionadas requiere del planteamiento de objetivos.

Indicadores de entrada (de donde partimos)	Objetivos de mejora	Indicadores de salida (a dónde queremos llegar )

### 3.2 Actividades que se llevarán a cabo

Describir los procedimientos y actividades a realizar para alcanzar cada objetivo propuesto; éstas tendrán un responsable y una temporalidad.

Objetivo 1.

Actividades	Responsables	Tiempo de Ejecución

**Objetivo 2.**

Actividades	Responsables	Tiempo de Ejecución

**3.3 Recursos internos: Personales y Materiales:**

**3.4 Asesoramiento y/ o asistencia técnica, apoyo externo:**

**4. Seguimiento y Evaluación.**

**4.1 Indicadores de evaluación.**

INDICADORES	INSTRUMENTOS	MOMENTOS

**4.2 Temporalidad del seguimiento y evaluación del plan de mejora.**

ACTIVIDADES DEL PLAN	EVALUACIÓN (puede realizarse de forma cuantitativa, cualitativa o combinada)	Fechas

## 5. Tipo de Plan de Mejora.

- 5.1 Según el número de centros educativos, el plan puede ser de plan de centro escolar o de zonas geográficas cercanas; esto último se realiza cuando se encuentran dos o tres escuelas cercanas y presentan la misma problemática. Los asesores pueden reunir a los directores y docentes especialmente en centros educativos mono docentes o multigrado.
- 5.2 Unidad temporal: el plan puede tener una duración mínima de 8 meses de ejecución, de acuerdo al calendario escolar de enero octubre o pueden abarcar más de un año lectivo. Serán autorizados por los Asesores Pedagógicos y de Gestión.
- 5.3 Se evalúan los planes de mejora cada vez que se visita el centro escolar.

## Anexo No. 9

### Forma APVCE-6

#### Ejemplo de la Rúbrica para organizar las comunidades de aprendizaje

Indicador	Nivel 1: Estado Pre-Comunidad de Aprendizaje	Nivel 2: Estado Inicial de una de A	Nivel 3: Estado Sostenible de un C de A
Trabajar con colegas para construir conocimientos compartidos sobre las competencias y tendencias en resultados académicos. Esta investigación compartida ayuda a cada miembro del equipo clarificar que es lo que los alumnos deben saber y poder hacer	Los profesores recibieron una copia de las competencias. No hay un proceso formal ni una expectativa para ellos reunirse como equipo.	Algunos profesores trabajan en equipos colaborativos para clarificar las competencias. Los que participan en el proceso utilizan las competencias.	Los profesores han clarificado las competencias y están comprometidos a brindar enseñanza de la más alta calidad y apoyar a cada alumno al éxito.
Clarificar los criterios para evaluar el trabajo de los alumnos y calibrar los criterios continuamente	Cada profesor establece sus propios criterios para evaluar el trabajo de sus alumnos.	Los profesores empiezan a desarrollar rúbricas para evaluar el trabajo de sus alumnos. Empiezan la aplicación de las rubricas, pero no es consistente aún. La falta de consistencia causa algunas tensiones en el equipo.	Equipos de profesores utilizan continuamente evaluación auténtica para informarse sobre el aprendizaje de sus alumnos. Hay alto nivel de consistencia en el uso de los criterios de evaluación por los docentes. La claridad de los criterios es clave para enseñar a los alumnos. Los miembros utilizan los resultados para informarse sobre la calidad de su propia enseñanza.
Evaluar lo aprendido en intervalos, por medio de una evaluación desarrollada por todos los miembros del equipo	Cada profesor desarrolla sus propias evaluaciones. Generalmente las evaluaciones son sumativas y no formativas. Por lo tanto, el profesor recibe poca o ninguna retroalimentación sobre su habilidad de enseñar destrezas y/o conocimientos	Los profesores empiezan a desarrollar evaluaciones comunes. Algunos sugieren que utilizan los exámenes en los libros de texto. Algunos administradores cuestionan la habilidad de los profesores a desarrollar exámenes de buena calidad.	Equipos de profesores recogen evidencias del aprendizaje de los alumnos por medio de evaluación formativa. El análisis de estas evidencias promueve el proceso de mejoramiento continuo.

Adaptado de DuFour y DuFour, 2011 (Conferencia: Professional Learning Communities at Work, Fresno).

## Anexo No. 10

### Comunidades de aprendizaje

Tomado del libro “Coaching para el liderazgo educativo”

Dr. Donald Wise Universidad Estatal de California y Karen Avendaño Universidad del Valle de Guatemala. 2012

#### Comunidades de aprendizaje

“Las comunidades de aprendizaje representan una transformación mayor en como las instituciones académicas piensan en la enseñanza y aprendizaje.”

- Shapiro y Levine, Creating Learning Communities

#### Comunidades de aprendizaje

El Dr. Peter Senge, autor del famoso libro sobre sistemas, La Quinta Disciplina dice que, “estamos en una época donde los equipos son reconocidos como componente crítico de cada organización. El trabajo en equipo es la norma en una comunidad de aprendizaje.”

Parece que ahora tenemos identificada la primera característica de una comunidad de aprendizaje. Sin embargo, hay personas que dirían que la comunidad de aprendizaje es:

- un taller
- un programa
- una reunión

No es ninguno de estos ejemplos. Es mucho más. En educación, el Dr. Rick DuFour, autor famoso por sus escritos sobre las comunidades de aprendizaje expone una definición más explícita:

“Es un proceso colaborativo continuo que utiliza la investigación colectiva (evidencias) y acción con el fin de producir mejores resultados para sus alumnos.”

Esta definición es mucha más compleja. Vamos a descomponerla para analizarla mejor:

### Comunidad de Aprendizaje



#### • Analicemos:

**Proceso** = Hay un proceso o procesos con pasos definidos que se utilizan cada vez que se reúne la comunidad de aprendizaje. Algunas comunidades utilizan protocolos (que es otro nombre para pasos definidos). Luego le daremos un ejemplo.

**Colaborativo** = Todos, no solamente algunos, tienen la responsabilidad de dar de su parte. Muchas comunidades de aprendizaje asignan roles tales como facilitador, secretario, reportero, encargado del tiempo y otros que les permite una responsabilidad fija y clara.

**Continuo** = Una vez que se termina un ciclo, se empieza otro. No hay fin en los procesos de una comunidad de aprendizaje. Las metas ayudan a aclarar los ciclos. Una vez cumplida una meta, se empieza con la próxima ya que las metas para aumentar el aprendizaje de los alumnos nunca terminan.

**Investigación acción** = Es el proceso continuo para identificar un problema, formular una hipótesis, ponerla en acción y evaluar el resultado con el fin de mejorar una situación de índole social. En otras palabras, ayudar a la gente.

**Producir mejores resultados para sus alumnos** = El objetivo de una comunidad de aprendizaje es mejorar, no solamente la enseñanza de los profesores, sino el aprendizaje de los alumnos. El aprendizaje es nuestro objetivo final.

• **Ahora le damos más detalles:**

Encontramos que un formato sencillo nos ayuda a seguir los pasos del proceso. Enseguida hay un ejemplo que se ha utilizado en el nivel secundario. Usted podrá cambiar algunas cosas para crear un formato para su institución, pero lo importante es que hay un proceso (pasos) fijo.

• **Ejemplo de un formato para una comunidad de aprendizaje**

Nombre de la Comunidad de Aprendizaje: Estudios Sociales Fecha: 2 de Mayo
Miembros presentes: María, Juan, Tomas, Ale, Jesús
Facilitador(a): Ale    Secretario: Jesús
Problema: falta vocabulario del tema
Datos obtenidos: Resultados del examen formativo muestran un promedio de 45% en vocabulario del tema
Plan: Nueva estrategia para vocabulario basada en las estrategias de Marzano. (Ver anexo con estrategia de Marzano)
Meta Inteligente (METAS – Medibles, Específicas, Tiempo especificado, Alcanzables, y Significativas): promedio de 35%, aumento general en tres semanas (Mayo 22) en el examen final.
Fecha para terminar: 22 de Mayo
Notas: Trabajar tiempo extra en forma intensiva con 2-3 alumnos de cada grupo durante el almuerzo, dos días de la semana

Creemos que usted se da cuenta de cómo funciona el proceso al mirar el formato. El formato guía el proceso del grupo de profesores. Empezando con la identificación del problema (con base en los resultados de un examen formativo), la comunidad de aprendizaje de Estudios Sociales en la institución decidió utilizar una estrategia que creó el Dr. Robert Marzano en la cual los alumnos utilizan su proceso de 6 pasos para aprender palabras nuevas. Luego de decidir la estrategia que van a utilizar, la comunidad de aprendizaje determinó su meta inteligente y la escribió en términos precisos para poder medir si se alcanza o no al llegar la fecha indicada. Al final, la comunidad de aprendizaje decidió hacer un plan extra para los 2 ó 3 alumnos que muestran más dificultad en cada salón. A veces hay que tener

listo un apoyo adicional a los alumnos que necesitan más refuerzo.

### • **Cómo Formar una Comunidad de Aprendizaje**

La comunidad de aprendizaje en una institución educativa con bases firmemente planteadas en su fin: mejorar el aprendizaje de los alumnos. El fin es como un blanco a donde debemos guiar nuestro esfuerzo. Hemos visto un ejemplo de un proceso para una reunión de una comunidad de aprendizaje. Sin embargo, no hemos escrito aún sobre el funcionamiento del equipo. Algunos preguntarán, ¿cuáles son las reglas del juego? ¿Deben haber reglas escritas para el comportamiento deseado en una comunidad de aprendizaje? Estas reglas las llamamos normas.

### • **Las Normas**

Las normas son el fundamento para la colaboración y la colaboración profunda es el ingrediente mágico para las comunidades de aprendizaje. Utilizamos el término “reglas del juego” pero no nos gusta este término. Preferimos llamarlas “promesas que hacemos unos a otros”. Estas palabras significan que nos estamos comprometiendo a ciertas conductas que llevan nuestro esfuerzo común al éxito.

¿Qué son las normas entonces? Sencillamente son conductas que nos comprometemos a seguir. Nosotros hemos visto dos clases de normas, las superficiales y las profundas. Una norma superficial es la que nos llevaría a preguntarnos si es necesaria y si es una conducta observable. Por ejemplo, poner los celulares en vibrador o no contestar llamadas que no sean urgentes. ¿Por qué? Porque es una conducta muy específica y no indica claramente el valor que lo fundamenta. Sabemos que el valor de respeto a las otras personas fundamenta este valor. Sin embargo, si ponemos la norma, “respetar a las otras personas” (una norma profunda) y varias personas contestan sus celulares y hasta hablan durante la sesión, definitivamente no se ha seguido la norma. ¿Está más claro ahora el concepto de una norma superficial y una profunda?

El uso de los celulares puede ser una norma importante y sirve como ejemplo. En su experiencia con grupos en la América Latina, Don ha visto que una norma sobre el celular es importante. Después de unos días, la norma se puede revisar y hasta eliminar ya que las personas se dan cuenta que no ha cambiado sus vidas drásticamente por tener el celular apagado permanentemente. ¡Pruébalo! Apague su celular durante una sesión y préndalo durante un descanso para contestar sus llamadas. Usted verá que muy rara vez la llamada es significativamente importante. Una pregunta: ¿Qué hacíamos antes de los celulares?

Lo anterior tal vez le da una idea que el profesor o facilitador del grupo establece las normas. No es así. Por ser promesas que hacemos uno al otro, tenemos que llegar a las normas por medio de un proceso de consenso. Lo siguiente es un proceso que ha dado éxito en muchas situaciones.

Cómo llegar a las normas. Después de explicar al grupo, la idea de normas y dar uno o dos ejemplos, el facilitador pide que trabajen en grupos pequeños, de 2 a 5 personas, dependiendo del tamaño del grupo, (A propósito, hacer el trabajo de llegar a normas para un grupo grande en una sesión corta no es buena idea. ¿Por qué?). Se les pide hacer una lista de normas que consideren sea lo más apropiado para el grupo. Al terminar, el facilitador pide al primer grupo que ofrezcan una, solamente una, norma que hayan escrito. El facilitador (o un voluntario) escribe la norma en la pizarra tal como lo dicta el primer grupo. Luego, el facilitador va al segundo grupo y les pide también una norma y el facilitador la escribe en la pizarra. Se sigue así hasta el último grupo y luego se empieza de nuevo con el primer grupo. Se sigue hasta que todos hayan tenido la oportunidad de expresarse.

Una nota: Si una norma no está clara o hay necesidad de incorporar dos normas en una, el facilitador pide al grupo que lleguen a una determinación. El facilitador solamente debe ayudarles cuando sea absolutamente necesario. Pues las normas son del grupo.

Algunos ejemplos de normas (promesas).

#### **Normas superficiales**

- Levantar la mano para hablar
- Escuchar cuando alguien habla
- Empezar a tiempo
- No dominar la conversación

#### **Normas profundas**

- Respetar las opiniones
- La confidencialidad
- Ser honesto
- Ofrecer retroalimentación positiva

Hemos tenido la experiencia que generalmente la lista preliminar de normas va de una docena hasta 30 normas. ¡Son demasiadas! Entonces, el facilitador coloca un número frente a cada norma y le pide a cada miembro que vote por tres. Debe ser un solo voto por norma. Luego, el facilitador recoge los votos y dos voluntarios van haciendo el conteo frente a los demás.

Generalmente vemos que de tres a cinco normas sobresalen en los votos. El facilitador pregunta si todos están de acuerdo con las que sobresalen, agregando que estarán sujetas a una revisión periódica. Enfatiza que todas las normas son importantes, pero las elegidas son las que el grupo ha escogido como las más importantes. Una vez terminada la actividad, un voluntario escribe las normas elegidas en un pliego de papel y las coloca en un lado de la pizarra o en la pared a la vista de todos.

A veces, pero raro en nuestra experiencia, hay necesidad de que el facilitador o profesor en su caso, pide que agreguen una norma. Por ejemplo, si un profesor ve que las normas no incluyen “empezar a tiempo” y muchos en el grupo llegan tarde, el profesor pide que incluyan esa norma, (el profesor es un miembro del grupo y también tiene sus derechos). En nuestra experiencia, algunas veces hemos negociado con nuestros alumnos esa norma. La conversación va más o menos así.

Grupo: ¡Es imposible llegar a tiempo, es la hora de tráfico!

Profesor: Entonces, ¿qué tal si nuestra norma es empezar 10 minutos tarde y recortar 10 minutos del descanso?

Grupo: ¡pero necesitamos un descanso!

Profesor: entiendo, y yo necesito el tiempo para enseñar los conceptos. Entonces o recortamos 10 minutos del descanso o salimos 10 minutos tarde, ¿qué prefieren?

En la gran mayoría de los grupos esto no se presenta, pero lo incluimos como ejemplo, pues son educadores y sus alumnos pueden tener alguna situación de este tipo.

Cómo utilizar las normas. El facilitador indica al grupo, “Ustedes son los que desarrollaron las normas. Entonces, ¿quién es el encargado de asegurar que las cumplamos? La respuesta es: cada miembro del grupo tiene una responsabilidad compartida para seguir las normas. La primera vez que alguien rompe una norma y nadie dice algo, el facilitador cuestiona, “Tenemos las normas y nos hemos comprometido a seguirlas. Se han incumplido algunas y nadie ha dicho nada.” ¿Qué sucede?

Con uno o dos recordatorios en el tiempo apropiado, el grupo se encargará de manejar las normas. En una ocasión, un grupo decidió comprar unas pequeñas pelotas de esponja. Las colocaron sobre una mesa. Cuando una persona incumplía una norma, otra persona le tiraba una pelota. Después de varios pelotazos y la risa del grupo, ¡nadie incumplió las promesas!

#### • De Normas a Valores

Cómo revisar las normas. Las normas se revisan al principio y al final de cada sesión. Al final de la primera sesión, el facilitador pregunta, ¿Cómo nos fue con las normas que propusimos? ¿Necesitamos cambiar alguna, quitar, agregar, o seguirlas? Es un buen momento para la reflexión del grupo.

Al principio de cada sesión, el facilitador dice, “Estas son las normas que escogimos como grupo, ¿hay necesidad de algún cambio? ¿Estamos de acuerdo en seguirlas? Ocurre que a veces el grupo está de acuerdo en modificar alguna pero debe ser por consenso. Simplemente se hace el cambio en la lista de normas.

Después de varias sesiones, el grupo ya no tiene necesidad de cambiarlas. Entonces es una buena oportunidad para tomar 10 a 15 minutos al principio de una sesión y en grupos pequeños evaluar las normas para luego reportar hallazgos. Hemos visto que alguna norma suele cambiar. También es oportuno analizar cuando alguna está presentando dificultad en ser cumplida. Al mismo tiempo, el grupo internaliza más cada norma y su fundamento.

Cuando el facilitador siente que el grupo se ha formado bien y las normas representan verdaderamente promesas mutuas, entonces y solamente entonces, es hora de evolucionar. ¿Qué quiere decir “evolucionar”? Es un término que hemos adaptado para mover al grupo hacia normas profundas. El proceso es relativamente sencillo, pero repetimos, solamente cuando el grupo esté listo. El grupo debe mostrar ser un verdadero equipo con un compromiso fuerte al esfuerzo colaborativo.

El facilitador, al principio de una sesión forma pequeños grupos y pide que piensen en los valores que fundamentan cada norma (promesa). Después de cinco minutos, cada pequeño grupo reporta los valores de cada promesa y el facilitador (o un voluntario) escribe los valores al lado de las promesas. A veces salen tres o cuatro valores para cada promesa. Al terminar, el facilitador pide al equipo que reflexione para ver si algún valor importante ha quedado afuera. Usualmente, miembros del equipo sugieren uno o dos más. Luego, el facilitador pide a todos que de los valores escritos que salieron escojan los tres más importantes para el grupo y que voten igual como hicieron con las normas. Como antes, dos personas tabulan los votos y el equipo llega a un consenso sobre los valores fundamentales que guían las promesas. Suena sencillo, pero requiere tiempo y análisis. Es una herramienta muy poderosa y debe ser así. Ahora es una buena oportunidad de romper la hoja de normas y sustituirla con la de valores. Ejemplifica el rompimiento de una vieja tradición y entrada de una nueva. Le preguntamos, ¿suena parecido a un cambio de segundo orden?

Los valores “... nos infunden pasión y propósito.” - Bolman y Deal, 2000

### Las normas y valores en una comunidad de aprendizaje



¿Por qué tantas páginas sobre las normas? Porque las normas son fundamentadas en valores y los valores son los fundamentos de una comunidad de aprendizaje.

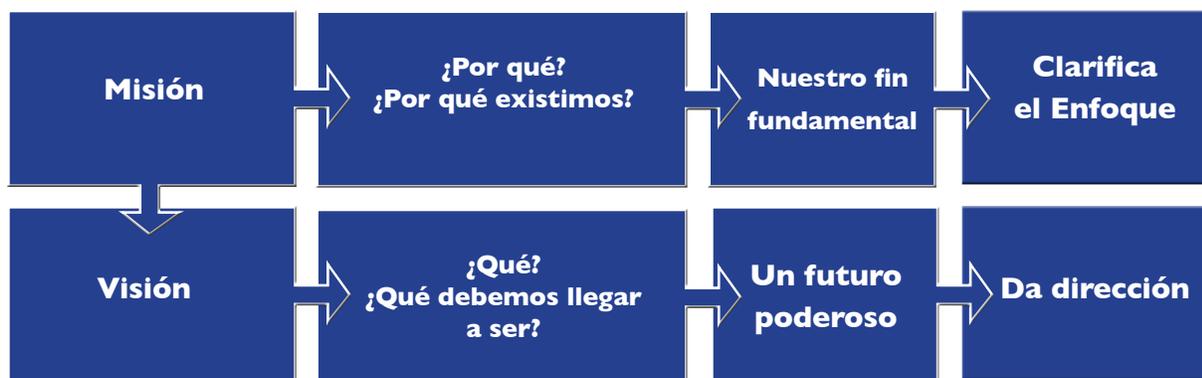
- **La Visión de la Comunidad de Aprendizaje**

Ya hemos explicado que el fin de toda comunidad de aprendizaje educativa debe ser el de aumentar el aprendizaje de los alumnos. Muchas comunidades de aprendizaje adoptan esta visión y misión. Otras comunidades de aprendizaje quieren agregar algo diferente o utilizar palabras distintas. Por ejemplo, Don participó en una comunidad de aprendizaje en su entrenamiento de coaching. La visión tenía dos aspectos: aumentar el aprendizaje de todos los alumnos y cerrar la brecha entre el aprendizaje de los grupos raciales. Esa visión estuvo presente en todo el trabajo de la comunidad de aprendizaje de coaching por más de cinco años.

La visión y/o misión son decisión del equipo. Anteriormente describimos el proceso para llegar a una visión colectiva y estamos seguros que usted como coach ya sabe cómo hacerlo.

“Una visión y valores compartidos son clave en ayudar a las instituciones académicas a llegar a ser comunidades de responsabilidad compartida.” - Sergiovanni, 2005

#### • La misión y visión en una comunidad de aprendizaje



#### • Las Metas en una Comunidad de Aprendizaje

Tener valores, misión y visión claras dan vida a una comunidad de aprendizaje. Ser parte de una comunidad que aprende mientras que hace algo importante es increíblemente motivante. Don nunca se olvidará de la comunidad de aprendizaje en una secundaria cuando le preguntaron: ¿Cuándo se reúnen? A lo que respondió un maestro: “No alcanzamos a hacer todo lo que queremos en la reunión semanal. A veces nos juntamos a desayunar a las 6:30 am. Hemos hablado de reunirnos en vacaciones para estar listos a recibir al nuevo grupo de alumnos.” Uno puede pensar, ¿¡qué!?! Pero la verdad es que un equipo que se siente supremamente motivado por su visión, con suficiente autonomía para tomar decisiones y con un fuerte compromiso con sus alumnos, lo hace. Es justamente lo que necesitamos en la educación.

Pero la realidad es que hay mucho que hacer y podríamos perdernos en la complejidad en nuestra profesión. La visión nos dice a dónde vamos a largo plazo (aumentar el aprendizaje). Las metas nos ayudan a clarificar el camino hacia la visión. Las metas nos ayudan a ver los próximos pasos y evaluar

nuestro progreso (Los alumnos en las clase de... aumentarán sus puntajes en el examen obteniendo un promedio mínimo de X%...).

Ya hemos escrito algo de establecer metas e indicadores. ¡Así que usted ya es un experto en el tema! Lo importante es que cada meta tenga sus indicadores de progreso y los utilice continuamente para refinar el trabajo.

“Las metas por escrito son sueños con fecha límite.” Alma Gutiérrez

“Éxito es igual a metas; todo lo demás son solo comentarios.” Anónimo

### Las metas en una comunidad de aprendizaje



#### • Poner la Comunidad de Aprendizaje a producir

Con las normas, una visión/misión clara, y las primeras metas escritas por consenso, usted ya tiene trabajo para las próximas semanas, meses y años. Una comunidad de aprendizaje que está funcionando verdaderamente bien es un equipo de personas que reflexionan profundamente sobre su trabajo en un ambiente de respeto mutuo entre colegas. Cuando alguien no pone de su parte, las otras personas le indican claramente: “Jorge, últimamente hemos visto que no has dado todo de tu parte. ¿Cómo podemos ayudarte a ser el miembro tan productivo y colaborador que siempre has sido?

¡Manos a la obra líderes y coaches!





USAID/Reforma Educativa en el Aula  
Avenida La Reforma 6-64 zona 9  
Plaza Corporativa Reforma, Torre II,  
Nivel 9, Oficina 901  
PBX: +(502) 2390-6700  
website: [www.reaula.org](http://www.reaula.org)  
Correo electrónico:  
[reaula@juarezassociates.com](mailto:reaula@juarezassociates.com)