

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**INFORME FINAL DE TESIS PARA OBTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DE  
LOS DOCENTES NOVELES EN LOS DEPARTAMENTOS  
DE FÍSICA Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE LA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**Autora:**

**Lic. Elba Milagros Mairena Molina**

**Tutora:**

**Dr. Norma Cándida Corea Tórrez**

**Managua, Febrero 2015**

# ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.- Antecedentes del problema de investigación .....	2
1.2.- Justificación .....	9
II. OBJETIVOS.....	12
2.1.- General .....	12
2.2.- Específicos .....	12
III. MARCO TEÓRICO.....	13
3.1.- Supervisión Educativa .....	13
3.2.- Supervisión Pedagógica.....	15
3.2.1.- Funciones de la Supervisión Pedagógica.....	17
A. <i>Función de Monitoreo</i> .....	17
B. <i>Función de Acompañamiento</i> .....	19
3.2.2.- Objetivos de la Supervisión Pedagógica.....	21
3.2.3.- Principios de la Supervisión Pedagógica .....	21
3.2.4.- Características de la Supervisión Pedagógica.....	23
3.2.5.- Técnicas de Supervisión Pedagógica.....	25
3.2.6.- Etapas de la Supervisión Pedagógica .....	26
a) Etapa de la Planificación de la Supervisión Pedagógica .....	27
b) Etapa de implementación de la supervisión pedagógica.....	28
c) Etapa de ejecución de la supervisión pedagógica.....	28
d) Etapa de Comunicación de resultados .....	29
e) Etapa de la Evaluación .....	29
3.3.- Desempeño Docente .....	30
3.3.1.- Competencias del docente .....	32
3.3.2.- Modelos de Evaluación del Desempeño Docente .....	33

a) Modelo centrado en el perfil del docente .....	33
b) Modelo centrado en los resultados obtenidos .....	34
c) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.....	34
d) Modelo de la práctica reflexiva .....	35
3.3.3.- Dimensiones del desempeño docente.....	36
3.3.4- Evaluación del desempeño docente .....	39
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	43
V. MATRIZ DE DESCRIPTORES.....	44
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	50
7.1.- Enfoque de la Investigación.....	50
7.2.- Tipo de Investigación.....	50
7.3.- Población y Muestra.....	51
7.4.- Métodos y Técnicas de recolección de Datos .....	52
7.5.- Técnicas de análisis e interpretación de datos.....	54
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	56
VIII. CONCLUSIONES .....	87
IX. RECOMENDACIONES.....	90
X. PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO A DOCENTES NOVELES PARA LA FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS. ....	92
XI. BIBLIOGRAFÍA .....	117

## I. INTRODUCCIÓN

La calidad en materia de educación ha sido en los últimos años un tema de gran interés, este tema dentro de la educación superior no deja de ser de gran importancia debido a que es el grado que otorga a los estudiantes un estatus profesional, el cual lo lleva al campo laboral, en donde se tienen que poner en práctica las competencias adquiridas a lo largo de los años de formación. Es por esto que la labor educativa que ponen en práctica los docentes en las aulas de clase es tan primordial en el proceso de formación de los estudiantes, esta también se debe de realizar con calidad.

Un problema que se observa dentro de algunos de los departamentos de la Facultad de Educación e Idiomas que ocasiona una pérdida de calidad de la enseñanza es que los docentes no realizan de forma satisfactoria el trabajo propio del cargo, quitando valor a algunas de sus funciones, las cuales tiene que realizar para un mejor desempeño. La impuntualidad de los docentes en las horas clases, el poco planeamiento semestral y diario, informes retrasados son algunas de las señales amenazantes que se perciben dentro del trabajo de los docentes. Estas a su vez ocasionan desmotivación estudiantil, lo que conlleva al bajo rendimiento e indisciplina y finalmente a la deserción.

Los “Resultados del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora 2013-2014” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2013-2014), en las debilidades de la función docencia, se encontró que durante la realización del proceso enseñanza-aprendizaje se debe de evaluar a los docentes y unificar los mecanismos para dicha valoración, esto se puede lograr mediante un proceso de supervisión o acompañamiento pedagógico al aula de clases sistemático y permanente a los docentes en su totalidad. Para ello se debe ejecutar una gestión supervisora dirigida al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza de alumnos, al perfeccionamiento profesional de los educadores y al mejoramiento de la situación educativa.

Dentro de los departamentos docentes existe poco o ningún mecanismo de control al docente, ni coordinadores de acompañamiento pedagógico, lo cual incide directamente en la poca aplicación de metodologías y estrategias oportunas de enseñanza por parte de los profesores. Además el desempeño de los docentes no se conoce de forma objetiva, la cual brinde la información necesaria para realizar procesos de mejorar.

En los Departamentos se debe iniciar la implementación de planes de acompañamiento que estén dirigidos a la formación de los docentes noveles, este acompañamiento debe contener etapas las cuales conlleven al mejoramiento de la práctica educativa.

### **1.1.- Antecedentes del problema de investigación**

El acompañamiento pedagógico y el desempeño docente son variables inmersas en diversos estudios realizados por distintos autores, al indagar en el ámbito internacional se encontraron algunas investigaciones, entre las cuales están:

González (2003) realizó un estudio titulado “Modelo para la Supervisión Educativa en Venezuela”, el cual tiene el objetivo de presentar un modelo de supervisión educativa en Venezuela que optimice la categorización de las funciones: Técnicas, Administrativas, Sociales, de Asistencia y Mediación y ámbitos de la supervisión escolar con el fin de perfeccionar dicho proceso.

El modelo está compuesto por trece ámbitos de la supervisión educativa denominados: currículo, actualización docente, planes y programas, recursos para el aprendizaje, proceso de organización administrativa, gestión distrital, evaluación de la supervisión, comunidad educativa, comunicación, asesoramiento pedagógico, administración de personal, instituciones, normas y reglamentación jurídica. También contiene la acción supervisora: planificar, organizar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar.

Entre las conclusiones finales se destacan: fallas y omisiones en la planificación y asesoramiento durante el proceso de supervisión educativa, ausencia en la

aplicación de la acción supervisora, la cual se cumple en forma deficiente y a veces no existe. Finalmente, la presentación del modelo de supervisión educativa conducirá a enfrentar los retos y desafíos que mejoren la función supervisora en Venezuela.

Los panameños Mapp y Secaida (2012) realizaron un estudio denominado “Una mirada hacia la supervisión educativa en la región de Darién”, en esta línea se ha tenido como objetivos principales analizar las debilidades y fortalezas de la supervisión educativa en la región. El enfoque de esta investigación es mixto, cualitativo y cuantitativo. La encuesta fue dirigida a los docentes y supervisores en la provincia de Darién, quienes fueron seleccionados al azar. La información recopilada incluye datos generales sobre el centro, la percepción que tiene el docente de la labor que realiza el supervisor en el campo y en la última sección la entrevista de los supervisores en relación a su desempeño.

De acuerdo con los resultados el supervisor cumple en promedio con el 30% de las funciones definidas de acuerdo con el instrumento legal que rige sus funciones. Los encuestados reconocen que las escuelas que se benefician del programa de Escuelas Amigas y Saludables, reciben más apoyo e intervención en el aula, así como capacitación al docente. Los resultados del estudio permiten inferir que hay poco apoyo institucional para desarrollar esta labor. Los supervisores manifiestan que planifican y presentan algunas acciones logradas, no obstante, señalan que la poca movilización es por falta de presupuesto para cubrir los gastos de combustible, entre otros.

Balzán Sánchez (2008) realizó un estudio denominado “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”. El objetivo de la investigación era determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa de Educación en el Municipio Escolar N° 4 de Maracaibo, Estado Zulia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional, de campo con un diseño no experimental y transversal. Los resultados obtenidos permitieron

establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño del docente hay una relación significativa muy alta lo que significa que en la medida que aumenta el valor de acompañamiento pedagógico del supervisor, la variable desempeño docente aumenta de manera alta y significativa. Variable Acompañamiento pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultado un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de casi siempre con 36.25%.

Bueno y Osorio (2006) realizó un estudio titulado “El desempeño docente y el rendimiento académico en la formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las facultades de la educación de las universidades de la sierra central del Perú”, en donde los objetivos era determinar el nivel de desempeño de los docentes de matemática y física de las facultades de educación en los dominios tecnológico, científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones , relaciones interpersonales y formación de valores éticos. Determinar el nivel de rendimiento académico en formación especializada y precisar si existe relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico, el referido estudio concluyó estableciendo que el desempeño de los docentes es bueno, siendo el dominio tecnológico, el que obtiene mejor puntaje. Pone en evidencia que el nivel de conocimiento de los estudiantes es deficiente, denotando que hay deficiencias a nivel científico y responsabilidad en el desempeño de las funciones propias del proceso enseñanza aprendizaje y procesos de evaluación, por lo tanto no hay correlación entre estas variables de estudio.

En los estudios realizados a nivel internacional se evidencia que los procesos de supervisión requieren de planificación y asesoramiento constante para mejorar el desempeño de los docentes. Cada uno de los estudios concluyen que la supervisión no se realiza de forma eficiente, debido a que esta depende de factores estrechamente relacionadas con procesos de gestión, que a la vez requiere una planificación y seguimiento continuo, además de acciones a ejecutar previo a las observaciones directas o indirectas.

Las investigaciones permiten a la vez establecer una proporción directa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente, porque los estudios marcan una relación directamente proporcional entre ambas variables, estableciendo que a mayor acompañamiento mejor será el desempeño profesional de los docentes en el proceso educativo. Asimismo dejan ver la marcada importancia que tiene la gestión dentro de los procesos de acompañamiento, debido a que es un proceso con diversas etapas, las cuales van adquiriendo significado en la medida que se van realizando las actividades planificadas y se promueven cambios en el desempeño de los docentes.

Por lo anteriormente descrito es evidente que existe una relación directa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente, pero es preciso que para que esta relación sea funcional, el acompañamiento tiene que ser planificado, orientado y ejecutado por el director y personas capacitadas para desarrollar dicha labor. Además el acompañamiento debe promover cambios y mejorar la práctica educativa de los docentes, esto se logrará en la medida que se realice seguimiento de las debilidades encontradas y se brinde fortalecimiento a las mismas, de manera que el desempeño docente se mejore a través de la ejecución de procesos de seguimiento continuo.

En el centro de documentación del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, se encontraron las siguientes investigaciones, que de una forma u otra tienen relación con las variables en estudio, estas se describen a continuación:

Hernández y Martínez (2013), realizó un estudio titulado “Incidencia del acompañamiento pedagógico en la práctica reflexiva de los docentes III nivel, primero y segundo grado, en el turno matutino del Centro Escolar Enrique de Ósso, ubicado en el distrito V del departamento de Managua durante el II semestre de 2013”, en donde los principales objetivos caracterizar el acompañamiento pedagógico y la práctica docente, determinar las estrategias e instrumentos empleados en el proceso de acompañamiento para fortalecer las



práctica reflexiva y establecer la relación entre el acompañamiento pedagógico y su incidencia en la práctica reflexiva de los docentes.

En este estudio se concluyó que el acompañamiento pedagógico se caracteriza por ser humanista y la práctica docente es caracterizada por ser una herramienta que provoca cambios en la práctica pedagógica. Además se plantea que las estrategias utilizadas en el proceso de acompañamiento pedagógico son visitas pedagógicas, el monitoreo, el diálogo crítico y las reuniones de acompañamiento. Y finalmente se afirma que hay una estrecha relación entre el acompañamiento pedagógico y la práctica reflexiva debido a que el interés de los docentes por su planificación, el dominio científico y metodológico se ha evidenciado.

Méndez y Vianey (2014), realizaron un estudio dirigido a las “Funciones Administrativas del Equipo de Dirección para el control y seguimiento del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo Douglas Sequeira en el turno vespertino Colonia Primero de Mayo Distrito VII de Managua, II semestre del año 2014”. Los principales objetivos del trabajo son indicar las formas de control y seguimiento que aplica el personal directivo al personal docente del instituto, relacionar las funciones que realiza el equipo de dirección con el control y seguimiento al personal docente, y fortalecer a través de una propuesta de guía de acompañamiento pedagógico y propuesta de de guía de evaluación al desempeño docente, para mejorar el control y seguimiento de sus funciones.

Al final se plantea que existen documentos de control y registro en el área legal, administrativa y académica que ayudan a los docentes a cumplir con las orientaciones de la dirección del centro y normas del MINED, entre el equipo de dirección y docentes no existe una buena comunicación y relaciones interpersonales los que ocasiona que no se realice el acompañamiento pedagógico de una forma satisfactoria. En función de los elementos encontrados se elaboró una propuesta de acompañamiento pedagógico y desempeño docente el cual está estructurado de manera no permite personalizar las visitas a los docentes.

Rodríguez J. (2007) realizó un estudio dirigido a la elaboración de una “Propuesta de un modelo de supervisión en el Centro Universitario Regional de Carazo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua”, sus objetivos son conocer la forma organizativa de la supervisión educativa que se desarrolla en el centro, valorar el proceso de ejecución de la supervisión técnica metodológica del aula y destacar las opiniones de los docentes con respecto a la supervisión educativa en su condición de actores fundamentales del hecho educativo.

Entre sus principales conclusiones están que la supervisión educativa del centro carece de una organización, planificación, dirección y control desde la dirección que en este caso repercute en el desarrollo académico y pedagógico de los docentes. Así mismo se encontró que el proceso de supervisión pedagógica se está realizando de manera empírica por lo tanto tienen muchas limitaciones y debilidades. Y por último se plantea que los docentes no son partícipes del proceso de supervisión debido a que desde la planificación hasta las asesorías no hay participación alguna en los demás procesos existentes, por lo que está prevaleciendo un modelo predominantemente normativo, siendo un modelo de gestión burócrata donde no participa el docente.

A nivel nacional las investigaciones realizadas afirman que el acompañamiento pedagógico necesita de una organización, planificación y orientación desde los distintos niveles jerárquicos, y que además debe de promoverse las relaciones entre los actores de dicho proceso para que este se realice de forma satisfactoria, promoviendo la comunicación asertiva y las buenas relaciones entre los actores del proceso.

En cuanto al desempeño profesional de los docentes las investigaciones plantean que la planificación, dominio de los contenidos científicos metodológicos es de gran importancia para los docentes, plantean una relación con el acompañamiento pero su relación queda restringida a la descripción de las limitaciones que produce una falta de acompañamiento al desempeño docente.

Las investigaciones dejan muy claro que el acompañamiento es un proceso que se planifica, organiza y dirige teniendo en cuenta las jerarquías y los involucrados en el proceso, esto es muy importante teniendo en cuenta que el acompañamiento es un proceso el cual tienen como finalidad brindar oportunidades de mejora en función de las debilidades encontradas, para el docente esto vendría a representar una forma de fortalecimiento a su práctica educativa y a su desempeño como docente.

Anteriormente se ha venido describiendo diversos estudios y sus principales conclusiones en ello se puede notar que el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente son variables que están presentes en el proceso educativo y aún más en el proceso de enseñanza de los docentes. Las funciones docentes en muchos casos son mejor desempeñadas si se tiene procesos de evaluación y constantes aportes para poder superar debilidades.

La UNAN-Managua carece de un proceso de acompañamiento pedagógico a docentes para poder maximizar el desempeño docente, siendo este un proceso que tiene que dar inicio para superar esta debilidad encontrada en el Proceso de Autoevaluación con fines de mejora que realizó la universidad, dicho proceso puede dar inicio por fines investigativos con los docentes noveles para poder mejorar la práctica educativa futura.

Los departamentos de la Facultad de Educación e Idiomas, no están exentos de esta problemática, en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa es donde se cuenta con mayor personal novel y se carece de un acompañamiento permanente al desempeño que posibilite procesos de evaluación de las funciones docentes.

Debido a lo antes mencionado surge el problema de investigación:

**¿Cuál es la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente de los profesores noveles de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua?**

## **1.2.- Justificación**

La carencia de acompañamiento pedagógico a los docentes dentro de la UNAN-Managua es una problemática sentida dentro de los departamentos docentes, la Autoevaluación Institucional (2013-2014) nos señala dentro de las debilidades de la función docente que se carece de evaluación a los profesores. Es por esto que se pretende realizar una investigación que brinde los datos pertinentes sobre las principales percepciones que se tiene sobre el acompañamiento pedagógico y desempeño docente, tomando como referente a los docentes noveles debido a que estos inician apenas su labor educativa y por esto mismo su labor debe ser monitoreada continuamente por lo menos durante los primeros cinco años.

Esta investigación es conveniente debido a que permitirá evaluar la importancia del acompañamiento pedagógico dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua y de esta forma poder iniciar dentro de la facultad un proceso de acompañamiento pedagógico al aula de clases a los docentes noveles, que a su vez incluya una verdadera concientización del valor de dicho proceso y así incorporarlo permanentemente a los procesos de evaluación de la UNAN-Managua.

En la institución existen pocos estudios e investigaciones que abordan en forma integral el proceso de acompañamiento pedagógico al aula de clases dentro de la educación superior. La falta de un estudio actualizado, amerita un trabajo de investigación profundo que reconozca la importancia del acompañamiento pedagógico como factor que contribuye a mejorar el proceso enseñanza del docente, considerando los problemas docentes respecto al desconocimiento o

falta de aplicación de las funciones propias del cargo y los problemas estudiantiles de deserción, cambios de carrera, bajo rendimiento académico, entre otros.

En la práctica existe un desconocimiento de los problemas de desarrollo del acompañamiento pedagógico al aula de clases y el deficiente desempeño de los docentes como producto de una inadecuada aplicación del acompañamiento. En este contexto, es oportuno conocer la aplicación de los procedimientos, las estrategias, los objetivos y las acciones de un plan de acompañamiento pedagógico, que sirven a las autoridades, coordinadores y los docentes, para orientar su gestión y desempeño laboral, dirigidas a corregir las deficiencias técnicas en la Institución.

Es necesario contribuir a un proceso indispensable dentro de una Institución de Educación mediante un estudio que especifique las principales problemáticas en torno al acompañamiento pedagógico, a fin de que con las conclusiones y apreciaciones obtenidas del presente trabajo de investigación, se contribuya a fortalecer estas disciplinas y que se conviertan así en herramientas potentes para la toma de decisiones dentro de los departamentos docentes y la facultad.

Dicha investigación además será realizada por fines investigativos dentro de los departamentos docentes que forman parte de la Facultad de Educación e Idiomas; Departamentos de Física y Tecnología Educativa. Esto con el fin de identificar como se ha venido trabajando el acompañamiento pedagógico, al tratarse de 2 departamentos de 8 en total tienen viabilidad y utilidad para poder de esta forma solventar una necesidad que se ha identificado como una debilidad dentro de la Institución.

Además se puede mencionar que este estudio tiene mucha utilidad y aportará elementos significativos a la Institución, orientándolos de una forma adecuada a las actividades de capacitación y actualización de los docentes, que contribuya a mejorar la formación científica de los alumnos, ya que el éxito o fracaso de los estudiantes se deriva del nivel de formación que reciben en los claustros

educativos. Además de una propuesta de guía para el acompañamiento pedagógico al aula de clase, que oriente a una forma sencilla pero de calidad en los procesos de seguimiento al docente en sus funciones educativas.

Asimismo se tiene por seguro que es un tema de especial interés y urgencia dentro de la institución, debido a que en la autoevaluación institucional con fines de mejora 2013-2014, en una de las principales debilidades en la función docencia es el acompañamiento.

Es por esto que posteriormente estos datos servirán para realizar una propuesta de acompañamiento a docentes, la cual puede ser utilizada por los departamentos de la Facultad de Educación e Idiomas.

Debido a lo anteriormente argumentado, su importancia y conveniencia para la Facultad de Educación e Idiomas el tema de investigación es la:

**“Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa en la Facultad de Educación e Idiomas”**

## II. OBJETIVOS

### 2.1.- General

Determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

### 2.2.- Específicos

- Conocer la percepción de los docentes noveles en torno al tema de acompañamiento pedagógico en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.
- Describir el acompañamiento pedagógico realizado a los docentes noveles de los Departamentos docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.
- Reconocer las fortalezas y debilidades del acompañamiento pedagógico realizado a los docentes noveles de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.
- Identificar la problemática del desempeño de los docentes noveles en las áreas de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, dentro de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.
- Elaborar una propuesta de acompañamiento pedagógico e instrumento para evaluación del desempeño Docente en los procesos de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje con base en los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1.- Supervisión Educativa

La supervisión educativa es un proceso único e integral, democrático, respetuoso de las diferencias individuales, de la iniciativa y de la propia libertad. Es una actividad orientadora, estimulante y cooperativa, una fuerza de cambio tanto en la forma de actuar como de pensar de quienes trabajan en el campo educativo.

Considerando las bases teóricas de la supervisión educativa de los diversos autores como:

Lemus, Luís (1969) dice que la "Supervisión educativa quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece".

Imideo Néric (1992) indica que "La supervisión escolar puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos".

San H. Moorer (2000) establece que "En la educación moderna se utiliza el término supervisión para describir las actividades que se ocupan principal y directamente del estudio y mejoramiento de las condiciones que rodean el aprendizaje y la formación de alumnos y maestros".

Florencio Chacón (1990) precisa que "La supervisión educativa es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo; estimular a los educadores cuando lo hacen bien y muestran experiencias que puedan aprender los demás; entrenarlos para que interpreten y ejecuten las instrucciones que reciben; prepararlos para que acepten las decisiones de sus superiores y, finalmente actualizarlos para que puedan adaptar su comportamiento a los cambios del mundo moderno y la dinámica como éstos ocurren".



Para Alvarado Oyarce (2002), Otoniel la supervisión educativa es una nueva modalidad de supervisión donde predomina la colaboración, el asesoramiento como guía y ayuda al docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La supervisión educativa en las instituciones educativas se constituye en un instrumento de gestión, que con lleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor, que en esta modalidad es el director, con un grupo de asesores. Con la supervisión educativa logramos consolidar los procesos académicos, controlar la calidad educativa y los niveles de rendimiento académico de los estudiantes. Concretamente, se centra en la orientación y la asesoría para mejorar el desempeño docente.

Existen innumerables definiciones y opiniones sobre supervisión educativa, pero todas coinciden en considerarla como el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionamiento del proceso enseñanza aprendizaje; su papel fundamental es el mejoramiento de la instrucción y la evaluación del docente.

Cada uno de los autores señala aspectos de la supervisión educativa de gran importancia, lo cual evidencia que este es un proceso que depende de la gestión de las autoridades. Sin embargo Florencio Chacón (1999) y Alvarado Oyarce, Otoniel (2002) señala un concepto de supervisión educativa, el cual integra algunos aspectos importantes que lo caracteriza como proceso complejo y elemental en el ámbito educativo, cada uno aporta aspectos específicos que han sido de gran ayuda para elaborar un concepto de lo que es la supervisión educativa.

Los aspectos antes mencionados ayudaron para concebir un concepto de supervisión como *un proceso de gestión la cual tiene por objeto conocer las funciones que realizan los docentes, para ayudarlos y orientarlos, en un ambiente de colaboración que ayude al docente a mejorar su desempeño laboral en el proceso educativo, el mismo además proviene de un proceso de planificación el*

*cual nos brida las técnicas y procedimientos a seguir para lograr la calidad en la educación.*

### **3.2.- Supervisión Pedagógica**

La supervisión pedagógica es un concepto que tiene diversos puntos de vista los cuales se evidencian a través de los siguientes autores:

Imideo Néric (1992) indica que “la supervisión pedagógica deberá entenderse como los esfuerzos llevados a cabo por las Instituciones con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo”.

Al respecto, Brigg. (2000), señala que “la supervisión pedagógica es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director o coordinadores y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”. La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

Así mismo Corella (2001). Afirma que los supervisores, en su calidad de responsables de la supervisión juegan un importante papel en la provisión de medidas convenientes para evidenciar la calidad de educación. Desde esta perspectiva la supervisión pedagógica garantiza una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; dando pase a la creatividad y criticidad, dejando de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar.

Según los tres autores señalados el que plantea una definición más completa es Brigg (2000), debido a que este plantea que la supervisión pedagógica es el acompañamiento pedagógico que se le da al docente, pero a la vez entendiendo el acompañamiento pedagógico como un proceso que va mas allá del monitoreo

sino como una asesoría planificada, continúa, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber por los docentes encargados del acompañamiento, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

Asimismo se puede decir que la supervisión pedagógica es un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico, de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones.

Se concluye que la supervisión pedagógica es un servicio técnico experto no una actividad de inspección y marcada autoridad sobre el personal supervisado, por lo tanto ayuda, apoya, comparte, y contribuye al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, mediante un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas efectivas y pertinentes. Es por eso que además es un servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad educativa, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela.

Al haber analizado dos conceptos de especial importancia y hacer un contraste entre estos dos significados, se evidencia que la supervisión educativa está ligada a un proceso de gestión el cual tiene que ser planificado por los encargados de dicho proceso, pero la supervisión pedagógica es el acompañamiento que se le brinda al docente, ese seguimiento que se le da a las actividades y además el fortalecimiento que se le brinda en función de las debilidades encontradas. En lo que coinciden ambos conceptos es que su finalidad es poder ayudar al

mejoramiento del desempeño del docente en el proceso educativo por lo cual un concepto no puede verse por separado del otro.

### **3.2.1.- Funciones de la Supervisión Pedagógica.**

Mejorar el desempeño profesional y la calidad profesional y la calidad educativa son acciones que le competen directamente al docente y a las instituciones educativas. En este sentido Chiavenato, A. (2000), considera que en las organizaciones se debe planear, organizar coordinar, controlar y desarrollar técnicas que conlleven a promover el desempeño eficiente del personal bajo una actitud positiva y favorable.

El autor señala un aspecto muy importante acerca de la supervisión, este es que debe de promoverse y ejecutarse por las autoridades, desde este punto de vista es evidente que esta acción promovería cambios dentro de las instituciones educativas en general. Entonces la supervisión pedagógica como un acompañamiento pedagógico, supone acciones de recojo sistemático de información, seguidas de acciones de asesoramiento y fortalecimiento del ejercicio docente, y estas etapas deben de llevarse a cabo bajo el seguimiento de las autoridades correspondientes.

La supervisión pedagógica tiene dos funciones primordiales, las cuales se señalan a continuación:

#### ***A. Función de Monitoreo***

Según Haddad J (2002), monitoreo pedagógico es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos.

El autor señala que esta función consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de carácter técnico, para la mejora de los

procesos a nivel del aula y la obtención de resultados en la gestión pedagógica. Además monitoreo es parte del seguimiento al quehacer pedagógico que tiene como propósito favorecer el desarrollo de sus capacidades personales, sociales y profesionales generando la reflexión a partir de la acción.

Como estrategia de seguimiento se puede decir que está destinado a identificar de manera sistemática y periódica la calidad de desempeño del docente en el aula de clases, para verificar el avance en la ejecución de las actividades desarrolladas (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades a efecto de introducir los ajustes a los cambios pertinentes, que aseguren el logro de resultados y efectos en el entorno.

En ese sentido, el Monitoreo Pedagógico permite:

- Hacer un seguimiento, registro y análisis oportuno de los procesos enseñanza aprendizaje y sus factores asociados.
- Tomar decisiones estratégicas sobre la base de análisis del entorno y observación del avance y/o cumplimiento de los objetivos educativos, con énfasis en los logros y resultados de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes.
- Reportar resultados cuantitativos y cualitativos. Propiciar hipótesis, nuevas propuestas y alternativas de mejoras, con un sistema rápido, confiable y preciso.

El monitoreo permite tener evidencias físicas de la supervisión pedagógica, de ese seguimiento que se le realiza al docente, para medir en este caso eficiencia y efectividad del proceso que se está llevando a cabo, con el fin de mejorar los procesos educativos. Llevado a cabo dicho seguimiento, es la función que pide que la información del trabajo realizado se plasme y se reporte al las autoridades pertinentes, para su evaluación correspondiente.

### ***B. Función de Acompañamiento***

Según Sovero Hinostraza F. (2012: 217) es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica.

Es por lo antes señalado el acompañamiento pedagógico brinda al docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional. Además de señalar que es una función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Y para el buen desarrollo de la misma se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Enfatiza además en que es un proceso de intercambio profesional, se produce a través del diálogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos generando emprendimientos sociales y culturales. Incluye algunas consultas a los estudiantes, y otros procedimientos vinculados a la investigación.

Dean. J (2002) precisa que el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

El enfoque señalado por Dean incorpora una variable más como es la planificación pero está centrado en valorar las prácticas pedagógicas del docente y que este proceso sea estimulante al posibilitar experiencias de éxito cotidianas que los

animen y sostengan en su proceso de mejoramiento continuo, responde a las necesidades específicas identificadas, lo cual implica brindar de manera oportuna estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a necesidades encontradas, y siempre con el fin de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Tanto la función de monitoreo como de acompañamiento, son de vital importancia y no pueden separarse una de la otra y se ejercen con mayor énfasis durante las supervisiones especializadas que realizan el director, los coordinadores o autoridades competentes de la institución educativa.

Sin embargo, no son conceptos de la misma jerarquía sino que tanto el acompañamiento como el monitoreo, son funciones de la supervisión pedagógica, que al igual que la función de control, se ejercen en forma sincrónica y de acuerdo a objetivos previamente determinados. El control se puede definir como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa.

Control comprende establecimiento de normas, medición de lo que se ha hecho, corrección de la desviación desfavorable por medio de una o más acciones correctivas. Comprobar que los planes se estén ejecutando de acuerdo a lo previsto, regular la marcha de esos planes en tiempo y calidad. Se puede decir que además es la función administrativa de la supervisión, caracterizada por la aplicación de proceso de verificación del cumplimiento de la normatividad que rige para las entidades educativas y las funciones de los profesionales de la educación. Hablando ahora del acompañamiento es la actividad misma de seguimiento realizado a los docentes, acciones ligadas a mejorar la práctica educativa a través de una diagnosis del quehacer educativo, y promoviendo estrategias para la mejora del desempeño docente, todo esto a través de ayuda especializada en temas oportunos en los cuales haya necesidad de fortalecimiento.

### 3.2.2.- Objetivos de la Supervisión Pedagógica

Según la definición de supervisión pedagógica los objetivos de esta son:

- a) Conocer en qué medida se está aplicando el modelo de aprendizaje que la institución educativa se ha propuesto ofrecer a los estudiantes.
- b) Desarrollar las capacidades de los docentes para la práctica de la enseñanza centrada en los aprendizajes (estudiantes), en consecuencia, el director tienen que realizar tres tareas:
  - ✓ Evaluar el trabajo pedagógico en el aula.
  - ✓ Orientar al docente en el mejoramiento de su práctica pedagógica.
  - ✓ Identificar las necesidades de la capacitación de los docentes.

Estos dos objetivos posibilitan la mejora en la calidad de la educación, en la medida que se promueva la mejoría en el desempeño de los docentes. El primer objetivo evidencia que la institución tiene que conocer en qué medida los docentes están apropiados del modelo educativo el cual forma parte de la identidad del órgano al cual pertenecen, el segundo está orientado a tres aspectos como son la evaluación, mejoramiento y capacitación que es de gran importancia para la mejora del trabajo educativo que realizan los docentes.

### 3.2.3.- Principios de la Supervisión Pedagógica

La supervisión Pedagógica se fundamenta en los principios de la educación nicaragüense que están contenidos en capítulo II, artículo # 3 de la Ley General de Educación (Ley 582). En esto se habla acerca del carácter que debe de tener la educación como; derecho humano fundamental, creadora en el ser humano y como un proceso integrador, continuo y permanente. Sobre esta base se plantean principios particulares de la supervisión pedagógica que regulan y dan unidad a las prácticas supervisoras, con un enfoque de desarrollo humano. Estos principios son:



- ✚ Cooperación; la supervisión pedagógica debe desenvolverse con un espíritu de colaboración entre el supervisor, el supervisado y los demás agentes que contribuyen al logro de los aprendizajes previstos, haciéndolos sentir trascendentes e importantes. La comunicación asertiva y la empatía son claves en la supervisión pedagógica, así como la estimulación y el reconocimiento a la innovación y la eficiente labor docente.

La cooperación implica la suma de esfuerzos, la identidad y corresponsabilidad de los actores educativos y sus pares, la reciprocidad, la compensación de las buenas prácticas y los resultados, pero también la firmeza en salvaguardar los intereses y necesidades de formación integral del educando.

- ✚ Concertación; la supervisión pedagógica debe promover el espíritu de participación y concertación sobre todo en la toma de decisiones estratégicas en todas las instancias de gestión educativa descentralizada; respetando y valorando la personalidad y las diferencias individuales, y contribuyendo a mantener un clima institucional favorable para las buenas relaciones entre los agentes educativos.

- ✚ Oportunidad; la supervisión pedagógica debe constituirse en una actividad permanente del proceso educativo, que permita identificar y anticipar necesidades específicas y brindar con oportunidad estrategias y contenidos diferenciados, así como también garantizar el logro de los objetivos previstos en su plan de acción.

- ✚ Objetividad; la supervisión pedagógica debe perseguir la objetividad, lo que amerita planear y desarrollar algún tipo de investigación científica de manera que el conocimiento y la información producida se fundamente en hechos comprobados y no en suposiciones de corte subjetivo y empírico, recurriendo preferentemente a la investigación acción y a la sistematización de experiencias.

Por lo tanto se ha de diseñar y organizar un conjunto de estrategias, técnicas e instrumentos que permitan determinar un mapa integral de los problemas, resultados e impactos de la labor educativa; y establecer mecanismos válidos para el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo a la realidad inmediata, y en función de estándares.

- ✚ Practicidad; la supervisión pedagógica se concretiza en el campo, por lo tanto se debe privilegiar la observación directa de los procesos pedagógicos en el lugar de los hechos educativos, y verificar si el docente está enseñando lo que tiene que enseñar y si el alumno está aprendiendo lo que tiene que aprender y saber hacer, de acuerdo a estándares nacionales, regionales, locales e institucionales; sin limitarse a la revisión documental. La información que se obtenga en estos términos, y sus factores asociados, es información útil para la adecuada toma de decisiones.

Estos cinco principios enmarcan lo participativa y colaborativa que debe de ser la supervisión pedagógica, brindando una seguridad al supervisado a través de la participación y comunicación sana constructiva. Además plantean una necesidad de planeación y organización desde las autoridades para poder realizar las actividades propias de la supervisión pedagógica para detectar debilidades y promover fortalecimiento, capacitación y auto aprendizaje de los docentes.

### **3.2.4.- Características de la Supervisión Pedagógica**

Según González U. (2007) la supervisión Pedagógica asume las siguientes características:

- ❖ Formativa y motivadora, deja de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar, para convertirse en una acción de ayuda y formativa, de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación, realimentando y proporcionando información confiable para la toma de decisiones y ofreciendo orientación y asesoría para fortalecer su práctica pedagógica, superando limitaciones, dificultades y distorsiones del proceso

pedagógico. Brinda apoyo y estimula el trabajo docente (de la institución) generando espacios de reflexión y construcción sobre su desempeño (de cada uno de los involucrados).

- ❖ Abierta y participativa, facilita un trazo horizontal y humano con todos los agentes y actores educativos, fortaleciendo las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada y promoviendo la participación de la comunidad (educativa) en los procesos de supervisión.
- ❖ Permanente e integral, en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo, incorporando monitoreo y el acompañamiento pedagógico para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa en las instancias educativas y la formación integral del estudiante.
- ❖ Sistemática, en su manera de ser administrada, la misma que mantiene concordancia entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos; en procura de la objetividad, planificando, verificando, analizando y evaluando con imparcialidad. La supervisión se apoya en la investigación acción y la sistematización; por lo tanto, las soluciones propuestas cuentan con basamento teórico y se evidencian en resultados, optimizando la práctica pedagógica.
- ❖ Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y a su adaptación a la realidad local; da pase a la creatividad y criticidad. La supervisión pedagógica obedece al contexto educativo al cual va dirigido.

Todas las características antes mencionadas permitan ver la esencia de la supervisión pedagógica, para dejar de un lado las ideas tradicionales de supervisión ligadas más al concepto de control para realizar juicios solo de valor. La primera deja ver el aspecto instructivo de la supervisión porque está orientada al fortalecimiento en función de las debilidades encontradas; la segunda enmarca la importancia de las relaciones y de la comunicación en el transcurso del proceso

debido a que es una actividad participativa; la tercera establece a la misma como un proceso el cual debe ser continuo, recordemos que al ser permanente e integral es porque siempre se necesitara de espacios de reflexión para el mejoramiento e impulsar la retroalimentación con personas capacitadas; la cuarta nos señala que esta debe de llevarse a cabo desde las autoridades las cuales tienen la responsabilidad de planificar, llevar a cabo las verificaciones y evaluaciones del trabajo realizado; y la ultima deja ver que los procesos de supervisión varían de acuerdo a la contexto en que este se lleva a cabo.

De acuerdo a todo lo anterior es que se puede tener un concepto nuevo de supervisión pedagógica y de esta manera llevarla a cabo en los centros de trabajo de una forma más satisfactoria y provechosa.

### **3.2.5.- Técnicas de Supervisión Pedagógica**

Según González U. (2007) las técnicas de supervisión pedagógica se clasifican:

- a) Técnicas directas. Permiten recoger la información de modo sistemático, a la vez que posibilitan mantener un contacto directo con los docentes en el aula. Esta técnica se emplea para las acciones de asesoramiento, orientación y perfeccionamiento docente, las cuales son: observación, entrevista, visitas, demostraciones, reuniones de docentes, trabajos grupales, entrevistas, exposiciones, diálogos, círculos de estudios, cursos, foros, seminarios, talleres, conferencias.
- b) Técnicas indirectas. Permite obtener información útil mediante vías distintas al contacto personal e intencionado entre el supervisor y los supervisados. Entre los cuales figuran:
  - ✚ Análisis de documentos. Consiste en la recolección y estudio de documentos elaborados y manejados por el docente, los cuales son: programas, planes didácticos semestrales, unidades de aprendizaje, guías, materiales de estudio y planes de clases.

- ✚ Carpeta pedagógica del profesor, este documento merece un análisis exhaustivo a fin de verificar la calidad de labor que viene desempeñando el docente.
- ✚ Cuadernos, la revisión de estos instrumentos de trabajo verifican el rendimiento escolar de los alumnos y permite conocer el avance cuantitativo y cualitativo de los programas curriculares.
- ✚ Registros de calificaciones, documentos donde son anotados las evaluaciones de los educandos.

Estas técnicas de supervisión posibilitan dos formas de conocer información relevante acerca de la práctica del docente, una a través de interacción directa entre supervisado y supervisor y la otra por medio de revisión de documentos que también permiten conocer el trabajo que realizan los docentes. Ambas son de especial relevancia y brinda información oportuna para poder tener evidencias de las debilidades que presentan los docentes en su desempeño y con ellas llevar a cabo el fortalecimiento en función de esas dificultades.

### **3.2.6.- Etapas de la Supervisión Pedagógica**

El trabajo de la supervisión y por ende el del supervisor no debe de ser casual, esporádico e improvisado, si no que por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva durante un periodo largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. Generalmente los investigadores mencionan que la labor de la supervisión se desarrolla en tres etapas: el planeamiento, el seguimiento y el control.

El adecuado desarrollo de la supervisión, permite el análisis comparativo de los resultados que proporcionan la información para garantizar con mayor objetividad, la identificación de los problemas y necesidades así como la formulación de las soluciones necesarias a implementar. Según Ivancevich J. (2008) las etapas de la supervisión se deben dar de la manera siguiente:

#### a) Etapa de la Planificación de la Supervisión Pedagógica

En esta etapa es donde los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos. La planificación se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiada para alcanzarlos.

En consecuencia es la guía de toda labor que se realiza durante un periodo lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en proceso académico escolar.

Es la etapa de la previsión de objetivos, metas, estrategias e instrumentos para el recojo de información. Esta etapa debe realizarse con un enfoque participativo donde todos los involucrados proponen, analizan y evalúan cada uno de los elementos del Plan de Supervisión Pedagógica hasta determinarlo en mérito a su pertinencia, factibilidad e impacto.

En esta etapa es necesario plantear objetivos que mejoren el nivel de aprendizaje y los objetivos estratégicos de la organización educativa, en los que se sustentan los aspectos e indicadores de la supervisión pedagógica.

El Plan de supervisión pedagógica contiene los siguientes elementos básicos:

- Información general: Datos de la institución educativa, periodo y ámbito de la supervisión.
- Fundamentación: Exposición breve de las razones que justifican el plan y los propósitos que se persigue.
- Objetivos Descripción de los resultados que se espera alcanzar.
- Actividades: Definidas de acuerdo a las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que resulten pertinentes.
- Cronograma: Donde se especifican las actividades programadas y se señalan los meses y semanas previstas para su ejecución.

En esta etapa es donde se fijan las metas a cumplir y las actividades a realizar, es aquí en donde se enfatiza la importancia de la misma como proceso de gestión y además su enfoque participativo y en donde se prevé las actividades a realizar y se analizan la viabilidad y pertinencia del modelo de supervisión a implementar.

b) Etapa de implementación de la supervisión pedagógica.

Es la etapa destinada a la elaboración de instrumentos de recojo de información y gestión de recursos. Es aquí donde se llevan a cabo todas las actividades programadas en la etapa de planificación y en donde se hacen los ajustes correspondientes en virtud de la realidad educativa.

Antes de ejecutar las acciones de supervisión en el campo es fundamental propiciar espacios de capacitación y fortalecimiento profesional de los supervisores pedagógicos en torno al plan de supervisión, a fin de unificar criterios conceptuales y procedimentales de la supervisión, y reducir al máximo el riesgo de distorsionar la información ante los sujetos supervisados al momento de la intervención. Para ello es pertinente se organicen talleres u otros eventos académicos internos.

c) Etapa de ejecución de la supervisión pedagógica.

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

Esta etapa consiste en:

- ✓ Recoger información primaria (aplicación de la ficha de observación o guía de entrevista) o secundaria (revisión de documentos de gestión) mediante acciones de control o monitoreo, según corresponda.
- ✓ Brindar asistencia técnica mediante el acompañamiento pedagógico, donde la herramienta principal es el diálogo (asesoramiento individual) y las reuniones o jornadas de retroalimentación (asesoramiento grupal). Se caracteriza por el trato horizontal, respetuoso e informado de los actores en

una perspectiva de intercambio de aprendizajes y experiencias pedagógicas.

- ✓ Procesar, analizar e interpretar la información recopilada. Esto supone un ordenamiento previo de la información por tipo de instrumento aplicado, debidamente revisado y completado; y la elaboración de un consolidado que facilite el análisis.
- ✓ Sintetizar los resultados en un informe. Una vez analizada e interpretada críticamente la información recogida, en base a los cuadros y gráficos, se elabora un informe cuya estructura gira en torno a la matriz categorial y ofrece un conjunto de conclusiones y recomendaciones orientadas a solucionar problemas encontrados o potenciar las fortalezas identificadas.

#### d) Etapa de Comunicación de resultados

La comunicación constituye la parte esencial de la supervisión. Dicho de otro modo, en último término, la función de la supervisión pedagógica es la comunicación, muchos directivos insisten en la comunicación de puertas abiertas como medio para mejorar la eficiencia de la supervisión, el objetivo es mejorar continuamente el desempeño de los docentes y por ende mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes, para tal propósito, hacer los resultados a los docentes supervisados, ayuda a corregir o contrarrestar las deficiencias y mejorar las fortalezas.

Es la etapa orientada a mantener una comunicación fluida entre los actores educativos, específicamente a los docentes supervisados de la institución educativa, la comunicación es de suma importancia.

#### e) Etapa de la Evaluación

Del concepto de evaluación se sabe que evaluar es juzgar el valor de algo, pero para poder juzgar algo necesitamos tener información de lo que paso o está pasando con ese algo, compararlo con un criterio previamente establecido (puede ser el objetivo de ese algo para ver si se alcanzó) y emitir una opinión acerca de si



lo que se hizo tiene valor o no, es decir, no evaluamos como un fin en sí mismo. Evaluamos para proporcionar elementos que sirvan para una mejor toma de decisiones, por lo tanto, la supervisión pedagógica, requiere ser evaluada en sí misma y en todas las etapas anteriores, y una evaluación final confrontando los objetivos con los logros alcanzados según lo actuando en un determinado periodo.

Todas las etapas antes señaladas dependen una de la otra y no pueden verse por separado. Estas etapas además tienen estrecha relación con el concepto antes señalado de supervisión pedagógica, la cual se concibe como un acompañamiento pedagógico que va mas allá del monitoreo y que se concibe como un proceso planificado, especializado y que tienen como fin mejorar el desempeño de los docentes.

### **3.3.- Desempeño Docente**

Al hacer una revisión bibliográfica son muchas las definiciones que se encuentran sobre desempeño docente, véase algunas de ellas:

Montenegro. A. (2003) manifiesta que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y para cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Díaz Barriga, A. (2006) manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los

medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Chiroque, S. (2006) dice que el desempeño docente se refiere a las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, propone que el docente considera las siguientes categorías el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos.

Para UNESCO (2005) desempeño docente es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño , implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

Los autores enfatizan en conceptos de desempeño docente muy significativos y que brindan componentes importantes, por ejemplo Montenegro (2003) manifiesta una definición muy integral, relacionando el desempeño docente con funciones asociadas al entorno institucional, ambiente del aula, contexto, entre otros, lo cual implicaría para el contexto de la UNAN-Managua funciones como investigación, extensión y proyección social. Chiroppe (2006) por su parte hace referencia al actuar del docente desde el punto de vista cognitivo y actitudinal como profesional del campo educativo, lo cual no es incorrecto, pero está muy limitado al establecer solo esta parte del desempeño docente. La UNESCO (2005) lo concibe por su parte como un proceso que tiene que desarrollar el docente en función de sus capacidades para tener impacto en los estudiantes y participar en el proceso que como institución conlleva a la mejora en la calidad de la institución.

Para objeto de la presente investigación se concebirá el desempeño docente desde la perspectiva de Díaz Barriga, A (2006), debido a que este señala el desempeño desde el punto de vista de la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, lo cual no es la única función relacionada al trabajo del docente pero si una de las más esenciales, por ser en donde pone en práctica sus conocimientos científicos y pedagógicos.

### **3.3.1.- Competencias del docente**

Para Zabalza (2007) “la competencia es una zona de intersección en la que actúan los conocimientos y las habilidades para realizar acciones bien fundamentadas y eficaces, que la competencia implica reconocer cuál es la acción necesaria para resolver una situación problemática y saber ejecutarla”.

En el enfoque basado en competencias, el objetivo de los programas formativos no es sólo adquirir conocimientos sobre hechos y conceptos, sino adquirir competencias profesionales docentes, que además de conocimientos y saberes se adquieran procedimientos y actitudes. De manera que, el enfoque basado en competencias para docentes, exige el “saber”, que fundamente el “saber hacer”; y el “saber ser /estar”. Se puede decir que estos tres aspectos son importantes para alcanzar los estándares de competencia docente y se debe plantear un cambio significativo en los roles del docente y también del estudiante.

Por otra parte, Zabalza (2003) considera las siguientes competencias del docente:

- ✚ Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, seleccionar y preparar los contenidos disciplinares, ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa), manejo de las nuevas tecnologías, diseñar la metodología y organizar las actividades como organizar el espacio, la selección del método y la selección y desarrollo de las tareas instructivas.

- ✚ Comunicarse y relacionarse con los alumnos, autorizar, evaluar, reflexionar e investigar sobre la enseñanza, identificarse con la institución y trabajar en equipo.

Todo esto nos lleva a concluir que las competencias profesionales del profesorado se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad. Esto es, lo que han de saber y saber hacer los profesores para abordar de forma satisfactoria los problemas que la enseñanza les plantea.

### **3.3.2.- Modelos de Evaluación del Desempeño Docente**

Un modelo de evaluación del desempeño docente es un diagrama de la realidad, que representa y jerarquiza aquellos elementos sobre los que se refiere la información. Constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador e interpretativo de una cierta realidad en estudio. Y cada modelo de evaluación implica una selección de ciertos aspectos, Valdés, H y Vaillant, D (2008) presentan los cuatro modelos de evaluación del desempeño docente:

a) Modelo centrado en el perfil del docente

Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un docente ideal.

Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, directivos, profesores) sobre lo que es un buen profesor o a partir de observaciones directas e indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de los estudiantes. Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante la consulta a los alumnos y otros actores del proceso educativo.

La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es sin dudas un rasgo positivo de este modelo.

Sin embargo desde la perspectiva personal esto trae consigo algunas dificultades como es proponer un perfil de docente que no existe y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar a futuros maestros, ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter difícilmente enseñables mediante la capacitación y además puede haber poca relación entre las características citadas por los estudiantes y demás actores del proceso educativo.

b) Modelo centrado en los resultados obtenidos

La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los alumnos.

Este modelo sostiene que, para evaluar a los maestros, “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”. Pero a la vez se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación.

Por otra parte es cuestionable la justicia que hay en cuestionar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como sabemos los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores, uno de los cuales, de los fundamentales, es el docente. Es por esto que no se puede evaluar el desempeño solo desde el punto de vista de los resultados alcanzados en las calificaciones de los estudiantes.

c) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran

relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente.

Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. Se objeta que los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y que se demuestra por los estándares que sustentan para cada hecho observado. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos.

Este modelo además no pone de manifiesto la capacidad de los docentes en cuanto a dominio científico y pedagógico, se apoya más en las actitudes de los docentes dentro del aula de clase, lo cual no pone en evidencia aspectos objetivos para poder formar una evaluación integral del desempeño del docente, y puede que a la vez se evalúe a un docente como excelente por llevarse bien con los estudiantes, pero no se fundamenta en el dominio de las funciones propias de la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje.

#### d) Modelo de la práctica reflexiva

Consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción.

El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos” a la que Schon (1987) llama reflexión en la

acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera. Aunque básicamente cuando hablamos de acción nos estamos refiriendo a la clase, también puede concebirse su utilización para cualquier otra forma de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La ejecución de este modelo se contempla en una sesión de observación y una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir lo significativo y la coherencia de la práctica observada. Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa. Si es necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

Este modelo hace referencia a la existencia de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello. Sin embargo, el modelo puede ser adaptado para que la observación sea hecha por otras personas, como por ejemplo, colegas del mismo establecimiento o algún directivo.

De forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abarcar la evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma y puede resultar factible la combinación entre ellos lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el procedimiento sea más dinámico. Pero este último plantea la necesidad de que un proceso de acompañamiento tienen que estar ligado a mejorar el desempeño de los docentes en su práctica educativa.

### **3.3.3.- Dimensiones del desempeño docente**

Cuenca y Ricardo (2006), plantea dimensiones para la evaluación del desempeño docente, diciendo primero que el docente es un profesional que tiene cuatro dimensiones. Una evidentemente de conocimientos, aquellos que el docente debería manejar; otra dimensión tiene que ver con el propio saber docente, todo el

trabajo pedagógico y didáctico; la tercera, está relacionada con la evaluación de aprendizaje. Y finalmente, la cuarta dimensión, es todo lo relacionado con el comportamiento ético.

En tal sentido la UNAN-Managua establece las siguientes dimensiones fundamentales de desempeño docente: dominio de contenidos, planeación y organización académica, pedagógica y didáctica, evaluación del aprendizaje; actitudes y valores, todo esto relacionado con lo que el docente tiene que trabajar para poder desarrollar su trabajo en el aula de clase satisfactoria.

Letelier y et al (2008) presentan una propuesta para la evaluación del desempeño laboral docente. En donde establecen cuatro dimensiones específicas y actitudes-valores: Planificación docente, mediación de aprendizajes significativos, evaluación del aprendizaje, la integración de teoría y a la práctica y actitudes y valores. Estas dimensiones se señalan a continuación:

*Dominio de contenidos:* capacidad para aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, incorporando las directrices sectoriales. Involucra el conocimiento del currículo de la institución y del plan de estudios específico de cada área a cargo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente: demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo; aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige; conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas asignadas; conoce el currículo; propone y sustenta nuevas formas de abordar una temática según las necesidades educativas y el contexto cotidiano.

*Planificación Docente:* Se refiere a la capacidad para definir adecuadamente la unidad de enseñanza- aprendizaje a impartir de acuerdo con el proyecto educativo, tanto en sus contenidos como en los métodos de enseñanza propuestos, actividades, recursos didácticos a utilizar, los aprendizajes esperados y las evaluaciones programadas. Esta competencia se manifiesta cuando el



docente: presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico; lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases.

*Mediación de Aprendizajes:* Esta competencia implica la capacidad para utilizar de manera adecuada estrategias metodológicas y herramientas didácticas innovadoras y concordantes con las características de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente: utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes; usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

*Evaluación del Aprendizaje:* Esta competencia implica la capacidad del docente de aplicar este como un proceso permanente de información y reflexión sobre los aprendizajes adquiridos por los estudiantes. Este debe ser integral, continuo sistemático y participativo. Sus principales funciones son la identificación de las capacidades de los alumnos, sus conocimientos y competencias; así como estimulación para adquirir nuevos aprendizajes y uno de los aspectos esenciales es la reflexión en torno a los resultados para determinar la efectividad de las prácticas desarrolladas y mejorar en función de los resultados.

*Integración de Teoría y Práctica:* Es la capacidad del docente para establecer relaciones recíprocas, efectivas y coherentes entre aspectos teórico y práctico, aplicación de lo aprendido a nuevas situaciones, se fundamenta teóricamente sus prácticas pedagógicas, actúa basado en el conocimiento y relaciona la teoría con la vida cotidiana.

*Actitudes y valores:* Las actitudes corresponden a formas internalizadas, espontáneas y permanentes de actuar frente a determinadas circunstancias. Por otra parte, los valores son las apreciaciones de ciertas cualidades individuales o grupales y suelen demostrarse a través de conductas concretas. Existen diversos valores y actitudes que se asocian al ser docente, a modo de referencia se ha

incluido lo siguiente: responsabilidad, ética, respeto, tolerancia, fomentar dicha diversidad en la formación de los estudiantes. Las actitudes y valores deben ser coherentes con aquellas definidas por la institución en su proyecto educativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza.

Estas cinco dimensiones de desempeño son muy relevantes a la hora de establecer el nivel de cumplimiento que realiza el docente al realizar su práctica educativa. Y se puede decir que al realizar un acompañamiento continuo estas competencias tendrían un mayor fortalecimiento lo que conllevaría a la mejora de la práctica educativa y a la adquisición de aprendizajes significativos.

### **3.3.4- Evaluación del desempeño docente**

Meza. M. (2003) dice “la evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que se utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones”.

En esta definición anterior queda aclarado que las primeras acciones destinadas a la evaluación del desempeño de un individuo en su organización deben estar encaminadas a la identificación de los objetivos de su empleo, porque es contra ellos, por contrastación, contra lo que medirá si los cumple en la práctica con eficiencia y eficacia. Sin embargo, esta definición solo hace referencia a la medición del rendimiento humano, dejando de lado el análisis del comportamiento del proceso que conduce a tal rendimiento, única fórmula capaz de propiciar que se detecten las posibles causas de los efectos laborales no deseables.

Chiavenato. A. (2006) asegura que “la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial del desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus del algún objeto o persona”, este autor aporta un nuevo elemento muy importante: la necesidad de evaluar no solo la

actuación del individuo en el ejercicio de su cargo, sino también estimar su potencial de desarrollo.

Huguet G. (2002) dice que evaluar el desempeño de los docentes, es un proceso cuya finalidad es emitir juicios de valor sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, se tiene que hacer un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación a los logros propuestos con los estudiantes y al desarrollo de sus áreas de trabajo. Tales criterios en la evaluación estarán referidos a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y toma en cuenta aquellos aspectos que propios de las funciones de docentes, estos se ubican en dos grandes categorías:

- a. El *saber*, que responde a preguntas tales como: ¿Sabe lo que enseña?, ¿Sabe cómo enseñarlo?, ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes?, ¿Se preocupa por actualizarse en su área y por conocer y analizar críticamente las estrategias pedagógicas?, ¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de una organización o grupo de trabajo?
- b. El *hacer*, que responde a preguntas tales como: ¿Hace lo que se ha comprometido a hacer en razón del cargo que ocupa en la institución educativa y del lugar que le corresponde como miembro de la institución?, ¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña, acordes con las características y contexto de los estudiantes?, ¿Es respetuoso y cooperativo en su relación con los estudiantes, colegas y demás integrantes de la comunidad educativa?

Paiba, M. (2007) añade diciendo “calidad del desempeño” es lo que constituye el objeto principal de la evaluación del desempeño. Se refiere a logros obtenidos en la tarea pedagógica; cumplimiento de funciones y responsabilidades en función de

la planificación curricular anual y en su contribución al logro de objetivos de desarrollo institucional; dominio del currículo: contenidos del área y/o nivel, aspectos metodológicos y procesos de evaluación; innovación pedagógica y autoevaluación.

En términos generales, se podría decir que los autores antes señalados coinciden en que la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. Sin embargo Huguet G. (2002) nos brinda una definición completa de lo que para este trabajo es la evaluación del desempeño docente, al establecer este como un juicio de valor sobre el cumplimiento de las funciones destinadas como docente, en lo referente al dominio científico y pedagógico en la práctica del proceso enseñanza aprendizaje.

Al haber analizado las dos variables en estudio como es la supervisión pedagógica (acompañamiento pedagógico) y el desempeño docente, estas dos quedaran definidas de la manera siguiente:

La **supervisión pedagógica** que desde el punto de vista de Brigg (2000), “es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director o coordinadores y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”. La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

Del concepto señalado por Brigg (2000), es evidente la estrecha relación que hay entre la supervisión pedagógica y acompañamiento, por lo cual este quedará definido desde la perspectiva de Dean (2002) el cual precisa que el **acompañamiento** es un servicio que está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de

programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

El **desempeño docente** según Díaz Barriga, A. (2006) es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

Del problema de investigación planteado con anterioridad se generan las siguientes preguntas, las cuales dan la directriz que debe de llevar la investigación:

- ¿Qué importancia tiene el Acompañamiento Pedagógico para los Docentes noveles de los Departamentos de de Física y Tecnología Educativa de la Facultad Educación e Idiomas?
- ¿Cuáles son los procesos de Acompañamiento Pedagógicos que se realizan al profesor novel en los Departamentos de de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en los procesos de Acompañamiento Pedagógicos a los docentes noveles?
- ¿Cuáles son las principales problemáticas en el desempeño de los docente noveles en las áreas de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje dentro de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?
- ¿Qué etapas debería contener una propuesta de acompañamiento pedagógico e instrumentos para evaluación del desempeño del docente novel en los procesos de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje?

## V. MATRIZ DE DESCRIPTORES

Objetivos	Pregunta Directriz	Preguntas Específicas	Técnica para obtener Información	Fuente de Información
<p>Determinar la percepción de los docentes noveles de los Departamentos de Física, y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas en torno al tema de acompañamiento pedagógico.</p>	<p>¿Qué importancia tienen el acompañamiento pedagógico para los docentes noveles?</p>	<p>¿Participan los docentes en procesos de acompañamiento pedagógico dentro de los departamentos que pertenecen como parte del proceso de formación como profesores noveles? ¿Cuál ha sido la experiencia?</p>	<p>Grupo focal con los docentes noveles</p>	<p>Docentes noveles de los Departamentos seleccionados</p>
		<p>¿Se programan asesorías o encuentros metodológicos entre los docentes noveles y de mayor experiencia? ¿Cómo ha sido la práctica?</p>	<p>Grupo focal con los docentes noveles</p>	<p>Docentes noveles de los Departamentos seleccionados</p>
		<p>¿Qué beneficios se obtendrían con la ejecución de un plan de acompañamiento dirigido a la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje?</p>	<p>Grupo focal con los docentes noveles</p>	<p>Docentes noveles de los Departamentos seleccionados</p>
		<p>¿Cómo les gustaría que se realizara el acompañamiento pedagógico dentro de los Departamentos Docentes?</p>	<p>Grupo focal con los docentes noveles</p>	<p>Docentes noveles de los Departamentos seleccionados</p>

Objetivos	Pregunta Directriz	Preguntas Específicas	Técnica para obtener Información	Fuente de Información
<p>Describir los procesos de acompañamiento o pedagógico a los docentes noveles que se realizan en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.</p>	<p>¿Cuáles son los procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles que se realizan en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa?</p>	<p>¿Cómo está planificado y puesto en práctica el plan de acompañamiento pedagógico dentro de los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa?</p> <p>¿Se considera el acompañamiento pedagógico dentro de los planes anuales y semestrales de los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa?</p> <p>¿Poseen los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa, un plan de relevo generacional?</p>	<p>Entrevista a Directores y coordinadores de carrera.</p> <p>Lista de cotejo</p> <p>Lista de cotejo</p>	<p>Directores y coordinadores de carrera.</p> <p>Documentos que contemplen dentro de los planes operativos el acompañamiento pedagógico a docentes noveles.</p> <p>Documentos que reflejen un plan para el relevo generacional que contemple un seguimiento continuo.</p>



Objetivos	Pregunta Directriz	Preguntas Específicas	Técnica para obtener Información	Fuente de Información
<p>Describir los procesos de acompañamiento o pedagógico a los docentes noveles que se realizan en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.</p>	<p>¿Cuáles son los procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles que se realizan en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa?</p>	<p>¿Cómo se evalúa el desempeño docente de los profesores noveles en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?</p> <p>¿Cómo se seleccionan y contratan profesores nuevos dentro de los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?</p> <p>¿Existen Informes de acompañamiento pedagógico y desempeño docente de los profesores noveles en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?</p>	<p>Entrevista a Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Entrevista a Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Lista de cotejo</p>	<p>Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Documentos que contengan informes de acompañamiento y desempeño docente realizados.</p>

Objetivos	Pregunta Directriz	Preguntas Específicas	Técnica para obtener Información	Fuente de Información
<p>Analizar las fortalezas y debilidades en los procesos de acompañamiento o pedagógico a los docentes noveles en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.</p>	<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en los procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa?</p>	<p>¿Desde cuándo se vienen implementando procesos de acompañamiento a los docentes noveles en los departamentos Docentes Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?</p> <p>¿Por cuánto tiempo se les da seguimiento a los docentes noveles desde que se inicia su práctica en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas?</p> <p>¿Están organizados, planificados y orientados los planes de acompañamiento en los Departamentos seleccionados?</p>	<p>Entrevista a Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Entrevista a Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Entrevista a Directores y Coordinadores de carrera.</p>	<p>Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Directores y Coordinadores de carrera.</p> <p>Directores y Coordinadores de carrera y documentos de acompañamiento pedagógico.</p>

Objetivos	Pregunta Directriz	Preguntas Específicas	Técnica para obtener Información	Fuente de Información
<p>Analizar las fortalezas y debilidades en los procesos de acompañamiento o pedagógico a los docentes noveles en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.</p>	<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en los procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa?</p>	<p>¿Se cuenta con un instrumento de observación al aula de clases para la realización de visitas al aula de clases? ¿Es operativo este instrumento?</p> <p>¿Cuáles son las principales componentes que contiene los procesos de acompañamiento en planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje?</p> <p>¿Quiénes son los encargados de procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles? ¿Cómo se seleccionan?</p>	<p>Lista de cotejo</p> <p>Lista de cotejo</p> <p>Entrevista a Directores y Coordinadores de Carrera.</p>	<p>Documentos que contemplen instrumentos de observación.</p> <p>Documentos que contemplen los aspectos específicos a observar tanto en el proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje</p> <p>Directores y Coordinadores de Carrera.</p>

Objetivos	Pregunta Directriz	Preguntas Específicas	Técnica para obtener Información	Fuente de Información
<p>Identificar la problemática del desempeño docente de los profesores noveles en las áreas de planificación y ejecución del proceso de Enseñanza-Aprendizaje en los departamentos Docentes de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.</p>	<p>¿Cuáles son las principales problemáticas en el desempeño docente de los profesores noveles?</p>	<p>¿Cuáles son los problemas más sentidos en los procesos de planificación del proceso E-A?</p> <p>¿De qué forma conoce que los contenidos de las asignaturas se están impartiendo de la forma pertinente por los profesores noveles?</p> <p>¿Los planes de clases impartidos contienen los tres momentos de una sesión de clases, actividades iniciales, de desarrollo y de culminación?</p> <p>¿Utiliza el docente estrategias didácticas para promover el aprendizaje significativo durante la sesión de clases?</p> <p>¿Se conoce la utilidad práctica de los contenidos?</p> <p>¿Se promueven los valores dentro de las actividades de clases?</p>	<p>Entrevista a Directores y Coordinadores de Carrera.</p> <p>Entrevista a Directores y Coordinadores de Carrera</p> <p>Encuesta a estudiantes</p> <p>Encuesta a estudiantes</p> <p>Encuesta a estudiantes</p> <p>Encuesta a estudiantes</p>	<p>Directores y Coordinadores de Carrera</p> <p>Directores y Coordinadores de Carrera.</p> <p>Estudiantes de docentes noveles</p> <p>Estudiantes de docentes noveles</p> <p>Estudiantes de docentes noveles</p> <p>Estudiantes de docentes noveles</p>

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1.- Enfoque de la Investigación

La investigación se estará trabajando bajo el paradigma interpretativo también llamado paradigma cualitativo (Enfoque Cualitativo), debido a que este se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Es preciso mencionar que bajo este paradigma se precisa la comprensión, el significado y la acción, debido a que se busca la objetividad como criterio de evidencia.

Por ser de paradigma interpretativo la investigación se centra en la descripción y comprensión de la realidad educativa desde los significados de las personas implicadas y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo no observables directamente ni susceptibles de experimentación. El objeto del problema es conocer la situación y comprenderla a través de la visión de los sujetos.

### 7.2.- Tipo de Investigación

El tipo de investigación de acuerdo a su alcance es correlacional, debido a que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se cuantifica y analiza la vinculación. Saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. (Hernández, et al. 2010: 81)

Hernández (2010: 81), también plantea que la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de la otra variable vinculada, además de aportar cierta información explicativa ya que el hecho de saber que dos variables se relacionan aporta cierta información a forma de explicación.

En el caso de la presente investigación, es correlacional porque se determinan la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas, de esta forma se podrá establecer si el acompañamiento es un proceso determinante del desempeño docente efectivo y si tiene incidencia en el desempeño de los profesores.

Es de corte transversal debido a que se dispone de un semestre académico para poder realizar el estudio y brindar un resultado a las personas que contribuyeron al desarrollo de la investigación. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único. (Hernández, et al. 2010: 152).

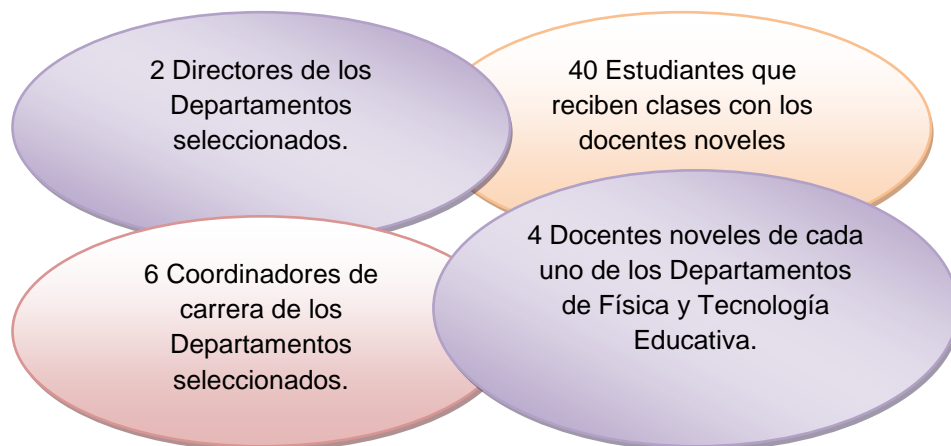
### **7.3.- Población y Muestra**

La población a tomarse en cuenta en este estudio está comprendida por los Departamentos Docentes que componen la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

La Facultad de Educación e Idiomas está comprendida por los Departamentos Docentes de: Lengua y Literatura, Inglés, Francés, Pedagogía, Matemática, Física, Tecnología Educativa y Multidisciplinario. Como vemos la Facultad en mención está compuesta por 8 Departamentos los cuales están constituidos por el director coordinadores de carrera (en caso de que el Departamento tenga más de una carrera) y el claustro de profesores.

Por tratarse de un estudio cualitativo y por la naturaleza de la investigación el tipo de muestreo es por conveniencia siendo esta una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados porque los departamentos tienen coordinaciones de diversas carreras, además tienen mayor accesibilidad y proximidad con el investigador. Siendo la muestra seleccionada los

Departamentos de Física, y Tecnología Educativa, quedando muestra de la forma siguiente:



Dados los objetivos de la investigación, la muestra seleccionada es la que puede brindar mayor información acerca del acompañamiento pedagógico y el desempeño docente, 4 los docentes noveles nos pueden hablar acerca de sus percepciones acerca del acompañamiento pedagógico y las principales problemáticas en el desempeño, los 2 Directores y 6 coordinadores de carrera pueden dar a conocer acerca de los procesos de acompañamiento que se realizan, además de los principales problemas en el desempeño y como se ve reflejado en el rendimiento de los estudiantes, y la muestra de 40 estudiantes de los docentes noveles nos pueden brindar información acerca del desempeño del docente dentro de las aulas de clases, en aspectos que ellos estén aptos para brindar información.

#### **7.4.- Métodos y Técnicas de recolección de Datos**

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información son las siguientes:

*Entrevista de grupo focal:* es una entrevista que va dirigida simultáneamente a varios individuos, en donde cada uno de los integrantes tendrá la oportunidad de ofrecer su propia opinión en torno al tema que se está investigando. Esta estuvo dirigida a los docentes noveles de los departamentos seleccionados y estaba

dirigida a conocer la percepción de los mismos acerca del acompañamiento pedagógico. En cada caso cada uno de los participantes pudo emitir su opinión en torno al Acompañamiento Pedagógico que se ha llevado a cabo en sus Departamentos Docentes, evidenciaron cómo conciben el acompañamiento pedagógico desde su perspectiva, además de las principales problemáticas en el desempeño docente que puede tenerse por falta de un seguimiento continuo. (Ver anexo # 1)

*Entrevista estructurada:* es una técnica para obtener información relevante del caso ya que a través de ella se puede establecer una conversación con el entrevistado. Esta entrevista se dirigió a los 4 Directores y coordinadores de carrera de Departamento de la Facultad de Educación e Idiomas seleccionados. Esta contenía una serie de preguntas abiertas, para poder conocer las forma en que se ha venido desarrollando el Acompañamiento Pedagógico y el Desempeño Docente en el Departamento a su cargo. (Ver anexo # 2)

Se realizará un *análisis documental* a través de una lista de cotejo a planes y programas de supervisión con que cuentan los departamentos, como parte del fortalecimiento a los docentes noveles, así como informes de los directores y coordinadores de carreras que contemplen acompañamiento pedagógico. Para esto se solicitó una debida autorización del Decanato para obtener la documentación pertinente de los departamentos docentes. Posteriormente se realizó un análisis para su respectiva interpretación a través de una guía de análisis exclusiva para este tipo de documentos. Para el estudio de dichos documentos se elaboró una guía que de análisis de documentos (Ver anexo # 3).

*Cuestionarios:* Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el informante o consultado llena por sí mismo.



Se elaboró un cuestionario dirigido a los estudiantes de los docentes noveles. Este contenía una serie de preguntas cerradas que se contestaron de forma personal de acuerdo a sus percepciones sobre el desempeño docente. (Ver anexo # 4)

### **7.5.- Técnicas de análisis e interpretación de datos**

Para procesar y analizar la información se siguió el siguiente procedimiento:

- Para la entrevista del grupo focal realizada a los docentes noveles de los cuatro departamentos seleccionados también se utilizaron matrices en donde estas contenía la pregunta realizada y la información brindada así como un primer análisis y comprensión de los resultados (ver anexo # 5).
- En el caso de las entrevistas realizadas a los Directores y coordinadores de carrera que realizan el acompañamiento pedagógico y conocen el desempeño docente de manera directa o indirecta, se analizaron sus respuestas utilizando matrices en donde estas contenía la pregunta realizada y la información brindada así como un primer análisis y comprensión de los resultados. (ver anexo # 6).
- El análisis documental se realizó utilizando una matriz la cual contiene el material consultado, la pregunta contemplada en la guía de revisión, la respuesta encontrada en el documento y un análisis e interpretación de los datos encontrados (ver anexo # 7).
- Para el cuestionario realizado a los estudiantes los cuales conocen de manera indirecta el desempeño docente en el aula de clases, se elaboró una tabla de frecuencia para las preguntas cerradas, se incluía la pregunta realizada y las respuestas brindadas por los estudiantes, se realiza además un primer análisis e interpretación de los resultados (ver anexo # 8).
- Una vez que la información se seleccionó y ordenó, se procedió al análisis de los resultados, dicho procesamiento se realizó tomando los objetivos de la investigación.

- Para la elaboración de la propuesta de formación continua e instrumento de acompañamiento pedagógico para la Facultad de Educación e Idiomas, se tomaron en cuenta los resultados de la investigación.

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8.1.- Percepción sobre el acompañamiento pedagógico de los docentes noveles de los Departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.

Para el análisis de este apartado se tomaron en consideración los descriptores siguientes: Ejecución acompañamiento pedagógico, existencia del plan de relevo, tipos de acompañamiento pedagógico, procesos de evaluación y retroalimentación, actividades de formación de los profesores noveles, papel de los tutores y beneficios de un plan de acompañamiento.

- **La ejecución del acompañamiento pedagógico** de acuerdo a la apreciación de los docentes noveles es deficiente, porque no hay un seguimiento desde que ingresan a la planta docente; esto es debido a que no existe dentro de los departamentos el asesoramiento ya que dichos procesos están limitados al intercambio de experiencias en reuniones de colectivos y atención de inquietudes en caso que los docentes noveles lo soliciten.

Los profesores noveles manifiestan la necesidad de un acompañamiento continuo para mejorar las debilidades que estos presentan al inicio de su labor educativa, esto se debe de observar a través de la implementación de procesos que contengan etapas, para que puedan ayudar al mejoramiento educativo de los departamentos y por ende de la Institución.

Es por esto que los Departamentos deben de poner en práctica planes de acompañamiento que posibiliten el mejor desenvolvimiento de los nuevos docentes, para ello es pertinente la implementación de acciones sustentadas en un plan formal que posibilite evidencias del trabajo realizado.

Además la implementación de un plan de acompañamiento posibilita el mejoramiento del desempeño docente, debido a que facilita herramientas de

evaluación para la detección de fortalezas y debilidades en los docentes noveles, y brindar acciones de mejoramiento para la práctica educativa.

Además conlleva a acciones de monitoreo en los departamentos del quehacer de los docentes noveles, dando a los directores y coordinadores de carrera acciones que posibilitan el fortalecimiento de los departamentos en el ámbito educativo. Y por ello se puede decir que no se cumple con la acción de acompañamiento debido a que no se realizan por parte de los departamentos esa asesoría planificada con anticipación y que además debe darse a conocer a los docentes noveles. Por lo tanto no hay acciones de mejoramiento al desempeño de los docentes según las necesidades que profesor presente.

- En cuanto a la **existencia de un plan de relevo** se menciona que en su mayoría los docentes titulares están en periodo de jubilación, es por esto que cada departamento docente ejecuta un plan de relevo dirigido a captar a los estudiantes de excelencia académica con cualidades que favorezcan el desarrollo de las unidades a la cual pertenecerán. Los docentes noveles no saben si ellos viven etapas de formación al ingresar a la planta docente, pero consideran que primero tienen que pasar por una iniciación lo cual los lleve cada vez más a asignaturas de mayor complejidad.

En el Departamento de Física el plan de relevo constituye un proceso solamente para captar estudiantes que formaran parte de la planta docente, contempla objetivos como: a) crear en el colectivo docente, espacio de reflexión y diseñar las estrategias que permitan prestar asesoría y acompañamiento a los futuros docentes del departamento; b) promover en los futuros docentes del Departamento de Física, la auto preparación permanente que conlleve a la actualización de los saberes científicos-investigativos– metodológicos que garanticen el desarrollo de competencias que todo profesional debe poseer.

Estos objetivos están limitados a brindar seguimiento a los estudiantes que formaran la planta docente, pero no contempla un seguimiento una vez que los estudiantes ya forman parte del claustro docente. Es preciso que este plan de relevo contemple actividades más allá de solamente la inserción a la planta docente, sino actividades de fortalecimiento en el desarrollo del ejercicio.

Es preciso mencionar que en el Departamento de Tecnología Educativa no se cuenta con un plan de relevo generacional, solamente se captan como docentes a los estudiantes que mejor se desempeñan como alumnos ayudantes durante sus últimos años de la carrera.

La calidad de la educación depende en gran medida de la idoneidad de sus docentes, cualidad que tiene sus bases en una sólida formación de pregrado y que se alcanza con el transcurrir de su ejercicio profesional. Los primeros años del comienzo de la carrera docente son fundamentales para afianzar su futuro desarrollo, es aquí en donde se produce el primer choque entre la teoría y la realidad del aula, entre la vocación y las exigencias diarias en la relación estudiante-docente y es el paso de docente- estudiante a docente- profesional, inmerso en un cultura institucional que puede potenciar o inhibir su desarrollo personal y de carrera.

Por lo anteriormente mencionado es evidente que la relación entre estudiante-docente pasa a ser docente-estudiante para el profesor novel, es por esto que se debe de promover acciones que potencien aún más el desarrollo de habilidades y destrezas en el ejercicio educativo.

- Con respecto a los **tipos de acompañamiento pedagógico** los docentes noveles manifiestan que no hay seguimiento al trabajo que desempeñan, el cual pueda brindar herramientas de evaluación pertinentes para mejorar su desempeño docente en el proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje. No hay mecanismos de seguimiento el cual evidencie

su desempeño y genere procesos de retroalimentación para la mejora de la práctica educativa.

Según lo antes señalado los docentes noveles de ambos departamentos manifiestan que las actividades que más se tratan de implementar dentro de sus colectivos son reuniones de docentes, cursos y en algunos de los casos la revisión de instrumentos de trabajo como materiales elaborados para una determinada asignatura.

Debido a lo anterior es preciso potenciar todas las formas de acompañamiento mediante técnicas directas e indirectas, en las que se promueva la relación con el docente y además otras vías que posibiliten la información pertinente la evaluación del docente novel con objetivos de mejora.

Además se puede señalar que no se aplican técnicas de supervisión directas ni indirectas, el modelo de evaluación al desempeño se basa en los resultados obtenidos ya que en los colectivos de asignatura lo que se analiza se analizan el número de aprobados, poniendo mayor importancia de esta forma en la consecuencia de los que el profesor hace y no como lo hace. Por ello se tiene que recordar que el desempeño es todo lo que el profesor hace, demuestra y refleja en el aula, y esto solo se puede evidenciar a través de observaciones directas a la práctica. Por lo tanto es por parte de las autoridades que se tienen que potenciar la implementación de un modelo de supervisión que ponga mayor interés en las habilidades que demuestra el docente en la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje.

- En relación a los **procesos de evaluación y retroalimentación** se manifiesta por parte de los cuatro docentes noveles que el acompañamiento pedagógico no se realiza de manera oficial con observaciones directas, por lo cual no se conoce las fortalezas y debilidades en el proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje. Por lo tanto no hay procesos de evaluación

y retroalimentación de la práctica que desarrollan, lo cual es una limitante que no posibilita su desarrollo y su propia autoevaluación.

Con base en lo anteriormente descrito se encontró como evidente la necesidad de mejora a través de los procesos de acompañamiento, debido a que por los procesos de acompañamiento no solo se beneficia el docente con un mejor desempeño profesional, sino que se posibilitan los aprendizajes de los estudiantes y la calidad en los profesionales brinda un mayor prestigio a la institución.

Se debe ver el acompañamiento como un proceso destinado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño de los docentes y de la gestión por parte de las direcciones. Los procesos de evaluación y retroalimentación el fin que persigue es brindar oportunidades de mejora al proceso educativo a través de sesiones de asesoría entre un experto y un docente novel, es por esto que se tiene que dejar de un lado la idea tradicional del concepto de supervisión, y tener presente que es un proceso que permite mejorar la calidad de la enseñanza y por tanto del aprendizaje de los discentes.

El desempeño de los docentes podrá mejorar en la medida que lo que hace, demuestra y refleja en el aula sea sometido a una evaluación continua y de esta forma se permita al docente mejorar sobre la base de sus debilidades, a través de una comunicación asertiva y constructiva entre el supervisor y el supervisado. Es por esto que dentro de la supervisión pedagógica una de las etapas primordiales es la comunicación de los resultados debido a que su objetivo es mejorar el desempeño de los docentes y por ende la calidad de los aprendizajes, ayudando a corregir las deficiencias y mejorar aún más la práctica que se realiza.

- Respecto a las **actividades de formación de los profesores noveles**, los docentes noveles manifiestan que por lo general se realizan cursos al inicio del año, pero están dirigidos a los docentes en general. El acompañamiento

pedagógico señala que además de ser un proceso de asesoramiento continuo es un proceso que promueve el fortalecimiento de actividad educativa, debido a que nos brinda la información necesaria para conocer el desempeño docente en el aula de clases, conociendo de esta forma las debilidades y fortalezas del docente novel. Es por esto que es útil como herramienta para implementar planes de acción para el fortalecimiento de la acción educativa. Proceso de formación pueden implementarse en función de la detección de vacíos en el actuar del docente novel.

Uno de los objetivos de la supervisión educativa es desarrollar las capacidades de los docentes para la práctica de la enseñanza centrada en los aprendizajes, en consecuencia, el director tienen que identificar las necesidades de la capacitación de los docentes. Y no solo identificarlas sino que planear un proceso de capacitación que potencie los aspectos detectados como debilidades en el ejercicio educativo.

- En cuanto al **papel de los tutores**, los docentes noveles evidencian que durante el primer semestre de trabajo se les asigna un tutor el cual les da acompañamiento indirecto relacionado a discusiones en reuniones de cómo desarrollar la clase. Luego el claustro en general se hace cargo de brindar asesoramiento a los docentes noveles. En ocasiones los coordinadores de colectivo a través de la reuniones de brinda algún asesoramiento o forman equipo para realizar labores académicas.

El acompañamiento pedagógico debe de brindarse de forma continua y por alguien que esté capacitado para dicho trabajo, los docentes noveles no reciben un acompañamiento directo por tutores capacitados para realizar dicha tarea. Es por eso que se plantea la necesidad de establecer tutores que se hagan cargo de brindar acompañamiento permanente durante un tiempo establecido para lograr los objetivos del acompañamiento pedagógico.



La teoría señala que el tutor debe de ser una persona que ejerce influencia dentro de un grupo determinado a través del dominio de hechos, técnicas, habilidad consultiva, persuasión y capacidad para exhortar, demostrando eficiencia profesional y buena conducta. Es por esto que el tutor debe ser una persona pertinente para la tarea que realizará.

Según el concepto de supervisión pedagógica el acompañamiento debe de realizarse por un personan cuya capacidad posibilite la sensibilización de la conducta de los supervisados, orientándolos para el desarrollo de destrezas que promuevan cambios significativos en el actuar dentro del aula de clases y que además mejore el proceso enseñanza aprendizaje. Los tutores y supervisores en este caso tienen que ser especialistas en temas de la ciencia que se enseña, y además debe poseer conocimientos pedagógicos, esto con el fin de tener un juicio de expertos y poder trabajar sobre las debilidades verídicas y objetivas.

- Los **beneficios un plan de acompañamiento**, según la percepción de los entrevistados es conocer debilidades y destrezas en el actuar educativo y mejorar el desempeño docente. Los docentes noveles plantean que la ejecución de un plan de acompañamiento dirigido a la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje les brindaría las herramientas necesarias para fortalecer su desempeño docente, mediante esto conocerían la opiniones de expertos, para conocer sus fortalezas y aspectos a mejorar en su actuar tanto en la planificación como dentro del aula de clases.

Los docentes noveles sugieren la implementación de un plan de acompañamiento al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje que sea planificado por los departamentos y en el cual tengan participación, además de tener tutores asignados y se realicen visitas al aula de clases, y encuentros para la retroalimentación del quehacer docente.

Según la teoría y los conceptos sobre acompañamiento pedagógico es preciso que se realizaran visitas al aula de clases, que un tutor brinde asesoramiento permanente, además de cursos dirigidos a fortalecer las debilidades encontradas en los procesos de seguimiento al desempeño.

Es evidente la importancia de un plan de acompañamiento estructurado que posibilite herramientas a las autoridades pertinentes para conocer el desempeño de sus docentes, y brindar procesos de fortalecimiento para la mejora de la calidad educativa. El acompañamiento en este caso es un servicio el cual tiene como fin ayudar al docente novel a mejorar su práctica educativa y partiendo de que son noveles en la profesión es un proceso que vendría a fortalecer lo que aprendieron en su proceso de formación. Es importante señalar que el desempeño es lo que se demuestra en el aula, y por la falta de experiencia de los docentes noveles es un hecho que el acompañamiento viene a ser de mucha ayuda al proceso de formación como profesional.

Después de haber analizado los resultados se puede decir que los docentes noveles no perciben la implementación de un proceso de acompañamiento dentro de los departamentos docentes donde laboraran, por tanto valoran la ejecución del acompañamiento pedagógico como deficiente, porque no hay un seguimiento desde que ingresan a la planta docente; el plan de relevo constituye solo un proceso para captar estudiantes que formaran parte de la planta docente; considero que en caso que se realizara el acompañamiento pedagógico brindaría herramientas de evaluación pertinentes para mejorar su desempeño docente; dicho desempeño a su vez permitiría procesos de evaluación y retroalimentación y también permitiría conocer las fortalezas y debilidades que poseen los docentes.

La investigación muestra que los tutores no juegan un papel pertinente para promover cambios que favorezcan calidad en los procesos enseñanza aprendizaje. Por esto considero que los encargados de realizar el acompañamiento tienen que capacitarse constantemente para realizar el

acompañamiento y en temas que los docentes noveles requieran retroalimentarse.

Se concluye que el acompañamiento no se percibe como satisfactorio, es por esto que pienso que se debe promover dentro de la facultad el acompañamiento pedagógico como un servicio que ofrece asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa a los docentes la cual tiene que ser brindada por tutores capacitados, y además que sea un proceso que brinde los elementos necesarios para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

## **8.2.- Procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles que se realizan en los departamentos Docentes de Física, Tecnología Educativa**

Para el análisis de este aspecto se tomaron en consideración los descriptores siguientes: planificación y ejecución de un plan de acompañamiento, plan de relevo generacional, evaluación el desempeño docente de los profesores noveles, informes de acompañamiento pedagógico y desempeño docente de los profesores noveles.

- En cuanto a la **planificación y ejecución de un plan de acompañamiento** los Directores y Coordinadores de carrera manifestaron que no existe un plan de acompañamiento el cual este planificado y puesto en práctica, no se les brinda acompañamiento al aula de clases ni asesorías para su planificación de manera directa. Pero si se trabaja con los docentes noveles a través de las distintas coordinaciones de asignatura.

Se encontró en el departamento de física un plan de relevo generacional que contempla para la selección de docentes actividades como revisión de planes de clases y visitas al aula, esto como parte de un proceso de formación para nuevos docentes, pero este seguimiento no se le da continuidad cuando los docentes noveles son incorporados a la planta docente. Mientras tanto en el Departamento de Tecnología Educativa no se encontró ningún plan de relevo el

cual este planificado y puesto en práctica, solamente se escogen alumnos ayudantes según el rendimiento académico que los estudiantes logren.

Del análisis documental se evidenció que no se considera el acompañamiento pedagógico dentro del Plan Operativo Anual de cada Departamento Docente, solamente talleres y cursos realizados por todo el claustro. Recordemos que el concepto de acompañamiento pedagógico plantea que el servicio que se le brinda a la docente debe ser planificado y debe de llevarse a cabo de forma continua para que este sea más efectivo y sea más útil para fortalecer su práctica docente. De esta manera su desempeño como profesional será más satisfactorio, considerando que lo que demostrara en el aula de clase será sometido a procesos de mejora a través de cursos, talleres, etc., de acuerdo a las necesidades detectadas por los supervisores.

Es por esto que debe tener en cuenta que el seguimiento al desempeño docente para su respectivo fortalecimiento es de especial importancia para elevar la calidad en la enseñanza. Es por esto que se debe promover la planificación de un proceso de acompañamiento a docentes noveles, que se realice de forma continua y que brinde las herramientas necesarias para el mejor desempeño profesional.

- En cuanto al **plan de relevo generacional** se encontró que solamente posee un plan de relevo el Departamento de Física el plan contiene etapas contempladas desde el proceso de selección de estudiantes que formaran la nueva planta docente, hasta su inserción en el ejercicio docente. Pero este solo se aplicó de forma eficiente en el año 2010, aquí se generaron algunas evaluaciones de visitas al aula de clases, posteriormente no se le dio continuidad al mismo.

Los nuevos docentes recién egresados de la carrera se contratan a través del plan de relevo generacional, el cual se ejecuta a través de evaluaciones a estudiantes destacados, dichas evaluaciones se realizan por el claustro

docente, los estudiantes que llenen los requerimientos establecidos por el claustro pasan a formar parte de la planta docente. Este se desarrolla con el fin de captar a los mejores estudiantes de las carreras y que llenen los requisitos académicos y actitudinales para formar parte de la planta docente.

Desde el punto de vista de la supervisión pedagógica el plan de relevo se realiza de una forma efectiva, ya que se ejecuta en un periodo importante el cual es antes de egresar de la carrera, y está bien para poder seleccionarlos según sus competencias profesionales. Pero según el acompañamiento pedagógico la continuidad no debe interrumpirse, más en los primeros años de desempeñarse en la nueva labor, hay que tener en cuenta también que la experiencia profesional de estos docentes es nula, porque no han laborado en ninguna otra institución, o sin lo han hecho es educación secundaria y pasan de una vez a una institución de educación superior. Es por esto que se considera que ese seguimiento realizado para el proceso de selección se le de continuidad en el desempeño profesional.

- En cuanto a la **evaluación el desempeño docente** de los profesores noveles los Directores y Coordinadores de carrera plantearon que esta se realiza mediante la interacción con los colectivos de asignaturas y el claustro docente en general, en los procesos de planificación de las asignaturas y en uno de los departamentos se realiza también mediante las evaluaciones finales de los estudiantes. Además se realiza mediante reuniones de colectivos en los cuales se discuten aspectos científicos, pedagógicos y didácticos; se intercambian experiencias se elaboran materiales, guías, los coordinadores brindan un informe de desempeño y los estudiantes por su parte también evalúan al docente al finalizar el curso.

Como se ha venido mencionando no hay una evaluación producto de una política de la institución para el desempeño docente. Estos datos son obtenidos del análisis documental y las entrevistas a coordinadores de carrera, cual nos brinde bases suficientes para evaluar al docente novel, no hay un plan

contemplado a seguir por los coordinadores de carrera el cual guie el acompañamiento. Teniendo en cuenta esto, no hay una evaluación de desempeño, porque considerando su definición como un proceso en el cual se emite un juicio de valor partiendo de cumplimiento de responsabilidades y funciones específicas, no hay una forma la cual implementen los departamentos para conocer dicho consecución.

Es preciso para de un buen acompañamiento, está organización cuente con estrategias de evaluación para obtener apreciaciones objetivas del desempeño docente, por esto no se puede saber si en realidad hay cumplimiento de las funciones docentes de estos profesores noveles, y si las debilidades que estos pueden presentar es por la carencia de algunos capacidades docentes.

Otra aspecto de la evaluación de desempeño que además de ha dejado de lado es que esta permite tomar decisiones para mejorar el trabajo realizado y mejorar en este caso la comunicación entre los directivos y los docentes, favoreciendo la retroalimentación asertiva y cordial entre los actores del proceso.

- Respecto a los **informes de acompañamiento pedagógico y desempeño docente de los profesores noveles** no existen informes de acompañamiento, lo cual es una deficiencia debido a la carencia de un plan de acompañamiento al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje. Los informes es una técnica que sería útil para brindar evaluaciones pertinentes para la mejora de la práctica educativa. Así mismo no se encontraron documentos de asesorías brindadas a los docentes debido a la carencia de un plan de acompañamiento a docentes noveles que promuevan la mejora en la práctica educativa y en donde además se reconozcan las fortalezas y competencias docentes.

Hay que recalcar que una de las etapas de la supervisión pedagógica es la ejecución y esta plantea que es importante sintetizar los datos en un informe, el

cual sirve de base para solucionar los problemas encontrados y potenciar las fortalezas significativas, esto con base en las conclusiones y recomendaciones planteadas según la información que se recogió. Es por esto que los acompañantes o supervisiones tienen que conocer la importancia de los informes de desempeño para tener bases sólidas de juicios para una práctica profesional realizada.

De acuerdo a lo anteriormente descrito se concluye que en los departamentos no hay planes de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles, todo esto debido a que no existe una planificación y ejecución de un plan de acompañamiento y no se les brinda acompañamiento al aula de clases ni asesorías para su planificación de manera directa; existe un plan de relevo generacional en el cual se evalúa al docente antes de formar parte de la planta docente, pero este no tiene seguimiento luego de la contratación; no existe una evaluación del desempeño docente el cual sea en función de las habilidades mostradas por el docente, el desempeño es evaluado en función de los resultados académicos de los estudiantes; no se cuenta en ninguno de los departamentos con informes de acompañamiento pedagógico y desempeño docente de los profesores noveles, lo cual es una deficiencia debido a la carencia de un plan de acompañamiento al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje.

En síntesis, con base en lo anteriormente descrito es evidente que dentro de los departamentos no existen planes de acompañamiento, es por esto que creo que es de especial urgencia que se ponga en práctica dentro de los Departamentos este proceso, y tomando en cuenta que el acompañamiento tiene que ser planificado, es preciso que se inicie con la planificación, a como señala la definición se debe estructurar una línea de trabajo que asegure el seguimiento, para brindar evaluaciones y mejorar las debilidades encontradas y fortalecer el trabajo docente a través de asesorías y cursos que favorezcan el buen desempeño y la calidad en la educación de la Institución.

### 8.3.- Fortalezas y debilidades en los procesos de acompañamiento pedagógico.

Para el análisis de este aspecto se tomaron en consideración los descriptores siguientes: tiempo del acompañamiento, componentes que contiene los procesos de acompañamiento en planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, encargados de procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles.

- En cuanto al **tiempo de acompañamiento** que se les brinda a los docentes noveles, los directores y coordinadores de carrera plantean que llevan más de 5 años de realizar esfuerzos por dar inicio a un plan que conlleve al fortalecimiento de su nueva planta docente, la cual no cuenta con un plan de acompañamiento que brinde evidencias de estar realizando esfuerzos por fortalecer a su nueva generación. Los Directores expresan que a los docentes noveles se les da un seguimiento por tres años hasta que adquieren madurez pedagógica y están consientes del papel que desempeñan dentro del aula de clases.

En cuanto a esto no se puede mencionar un tiempo específico en el cual el acompañamiento tenga mayor pertinencia, pero lo que nos especifica el concepto de acompañamiento pedagógico es que este debe ser continuo, y esto quiere decir que no tiene interrupciones y que debe de repetirse con frecuencia, por lo cual no hay un tiempo estipulado para ejercerse dentro del campo educativo y en general.

Cabe resaltar además que la práctica educativa esta en constantes avances, y son muchas las teorías que salen a la luz por lo cual es un campo en constante evaluación tanto científicamente como pedagógicamente, es por esto que el acompañamiento debe de ejecutarse no solo con el relevo sino con los docentes en general, y que de esta forma la labor educativa de la institución este en constante evaluación.



- Los Directores y coordinadores de carrera plantearon que no hay **instrumentos de observación** al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, que pueda orientar o servir de guía al momento de las evaluaciones de desempeño docente.

La teoría nos señala que el desarrollo de técnicas e instrumentos ofrecerá evaluaciones más objetivas de la práctica docente. Los instrumentos que se elaboran dentro de un plan de acompañamiento posibilitarían acciones más objetivas y herramientas de acompañamiento para llevar a cabo un trabajo efectivo.

Al analizar las etapas del proceso de supervisión pedagógica y fijar la atención en la etapa de planificación, se observa que esta es la etapa de previsión de objetivos, metas, estrategias e instrumentos para el recojo de información. En este caso los instrumentos facilitan obtener esa información desde una perspectiva más fiable y objetiva, por esto es preciso que previamente se establezcan parámetros para la evaluación por comisiones, para esto es importante la elaboración de instrumentos que guíen la observación.

- De acuerdo al análisis documental no existen **las componentes que contiene los procesos de acompañamiento en planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje**, debido a que no hay un plan de acompañamiento, el plan en este caso se limita a asesorías y discusiones en los colectivos de asignaturas, tampoco se encontró documentos que contengan evidencias de acompañamiento pedagógico al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje

Es por esto que la planificación es una componente indispensable antes de la realización del acompañamiento para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, y que esta no solo se limite a unas cuantas actividades que no brindan beneficios y no promueven cambios en el desempeño.

Establecer fases o etapas es de especial urgencia dentro de los Departamentos, para la promoción de procesos de acompañamiento en la ejecución y planeamiento del proceso enseñanza aprendizaje. La supervisión pedagógica nos plantea cinco etapas las cuales ayudan a evidenciar lo primordial de un acompañamiento estructurado, las etapas van desde la planificación, implementación, ejecución, comunicación de los resultados y finalmente la evaluación.

Todas las etapas son relevantes y una depende de la otra para que los procesos de acompañamiento sean satisfactorios. Es preciso que para que se logren resultados se inicie por hacer una planificación del acompañamiento por parte de cada uno de los Departamentos para llevar un seguimiento a sus docentes noveles y que como institución se llegue a la calidad deseada.

- Según los Directores y Coordinadores de carrera los **encargados de procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles** se seleccionan por afinidad y en algunos casos son los coordinadores de colectivos los cuales a su vez están encargados de alguna asignatura. Un docente voluntario se hace tutor de un docente novel, pero el claustro en general atiende inquietudes y brinda sugerencias.

Se puede evidenciar que la selección se realiza de forma arbitraria según que docente de experiencia se ofrezca para realizar el acompañamiento y en las asignaturas que este vaya a desempeñarse. Es por ello que los supervisores, en calidad de responsables de la supervisión juegan un importante papel en la provisión de medidas convenientes para evidenciar la calidad de educación. Estos deben esencialmente ser especialistas en el aspecto científico y pedagógico, tener aptitudes empáticas y comunicativas y principalmente promover cambios en el ejercicio de la práctica docente.

Los tutores o supervisores deben de seleccionarse según las capacidades que este tenga, y además deben de someterse a capacitaciones que lo habiliten

realizar esta función. Debido a que son actividades orientadas a obtener información objetiva y verídica de una práctica observada, por lo cual el docente encargado de la supervisión debe saber que va a observar y cuáles son los fines de esa observación.

Según los aspectos antes señalados no se encontraron fortalezas dentro de los procesos de acompañamiento pedagógico realizados a los docentes noveles. El tiempo de acompañamiento que se considera es de tres años tiempo en que según los directores los docentes noveles adquieren madurez pedagógica y están conscientes del papel que desempeñan dentro del aula de clases; no hay instrumentos de observación al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, que pueda orientar o servir de guía al momento de las evaluaciones de desempeño docente; los planes de acompañamiento no están estructurados, debido a que no hay un plan de acompañamiento; los encargados de procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles se seleccionan por afinidad y en algunos casos son los coordinadores de colectivos los cuales a su vez están encargados de alguna asignatura. Un docente voluntario se hace tutor de un docente novel, pero el claustro en general atiende inquietudes y brinda sugerencias.

De acuerdo a lo anterior considero que la principal debilidad es la falta de un plan de acompañamiento el cual contenga procesos específicos a llevarse a cabo, con fines de evaluación al desempeño, debido a que de la teoría se sabe que este tiene que ser planificado. Además se tiene que tener en cuenta que este es continuo no hay un tiempo específico en el cual se pueda dar seguimiento, es por esto que es conveniente que sea permanente, con personas además capacitadas para llevar a cabo dicho acompañamiento, con instrumentos que promuevan una evaluación objetiva y eficiente del desempeño de los docentes.

#### **8.4.- Problemática del desempeño docente de los profesores noveles en las áreas de planificación y ejecución del proceso de Enseñanza-Aprendizaje**

Para el análisis se tomo en cuenta en primera instancia las opiniones de los Directores y Coordinadores de Carrera, en sus respuestas tomaron en consideración los descriptores siguientes: planificación docente y pertinencia de los contenidos.

- En cuanto a la **planificación docente** los Directores y Coordinadores de carrera plantean que se conoce más el plan semestral que el plan diario. En el caso de informática educativa el Aula virtual con que esta cuenta es una herramienta que ayuda a los responsables a conocer la planeación semestral y diaria del docente, pero el plan diario no se revisa de forma diaria es a través del trabajo de los colectivos se va conociendo el contenido programático que se imparte.

La teoría nos dice que uno de las características de la supervisión es permanente en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo, para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa en las instancias educativas y la formación integral del estudiante.

Asimismo teóricamente se plantea que la planificación del proceso enseñanza aprendizaje es una de las competencias docentes que en la práctica se tienen que evidenciar, esto con el fin de evitar la improvisación y que los contenidos sean abordados de forma pertinente, y al ser abordados efectivamente los resultados en el aprendizaje de los estudiantes será significativo.

- Respecto a la **pertinencia de los contenidos**, los docentes entrevistados manifestaron que los contenidos solo los conocen los coordinadores de colectivo a través de las reuniones realizadas y la elaboración de documentos. Los documentos se elaboran y se revisan si se pertenece al colectivo, si no se pertenece a ninguno se elaboran de forma individual. Los

planes didácticos se revisan a inicio semestral y los planes de clases no se revisan de forma diaria debido a las múltiples actividades de los docentes.

Es preciso mencionar que la revisión de planes de clase corresponde a una etapa de ejecución de la supervisión pedagógica la cual es de esencial importancia dentro del acompañamiento para la detección de debilidades de los docentes noveles. Los contenidos además son parte esencial de la discusión a la hora del acompañamiento, es por ello que los supervisores deben de conocer científicamente los aspectos a observar y poder evaluar al docente con bases solidas.

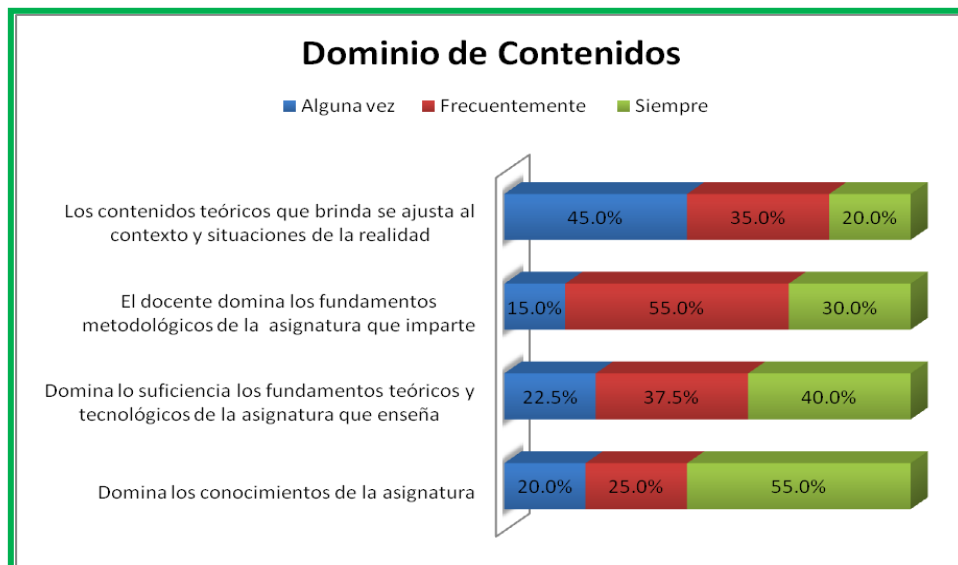
Conocer de antemano los contenidos a ser enseñados por los docentes noveles permitirá brindar sugerencias para mejorar, e ir adquiriendo mayor experiencia en la planificación, teniendo la asistencia de personas especializadas y de mayor experiencia. Esto además permite el intercambio de experiencias en la forma de planificar una clase y como ejecutarla en el aula, lo cual son dos aspectos en los cuales hay que asesorar al docente novel.

Para el logro de los objetivos respecto al desempeño docente de los profesores noveles y obtener resultados más objetivos se tomo en cuenta la opinión de los estudiantes y se consideraron los siguientes descriptores: Dominio de contenidos, planificación docente, mediación de aprendizajes, evaluación de los aprendizajes, integración de teoría y práctica y actitudes y valores.

Para Evaluar el Desempeño Laboral del Docente se ha elaborado un instrumento de medición para la recolección de la información, en este instrumento de medición se a procedió a diferenciar: El Dominio de contenidos, planificación docente, medición del aprendizaje, evaluación de aprendizaje, integración de teoría y práctica, y las actitudes y valores de que son factores que influyen directamente en el desempeño laboral del docente. Frente a cada pregunta del

cuestionario el estudiante respondió las alternativas que le permitió calificar en la escala de 1 a 3. (1=Alguna vez, 2=Frecuentemente y 3= Siempre).

- Respecto al **dominio de los contenidos** se indago con los estudiantes, y se logro identificar lo siguiente:



Por medio del gráfico se nota que por lo menos un 50 % de los estudiantes no están satisfechos con el manejo de los contenidos por parte de los docentes noveles, debido a que este porcentaje significativo categorizaron en alguna vez y frecuentemente el actuar del docente en el dominio de los contenidos teóricos que imparte. Especialmente se nota un resultado poco satisfactoria en cuanto a relación que tiene que haber entre los contenidos y la realidad porque el 80% de los estudiantes manifiestan que el docente no hace dicha correlación.

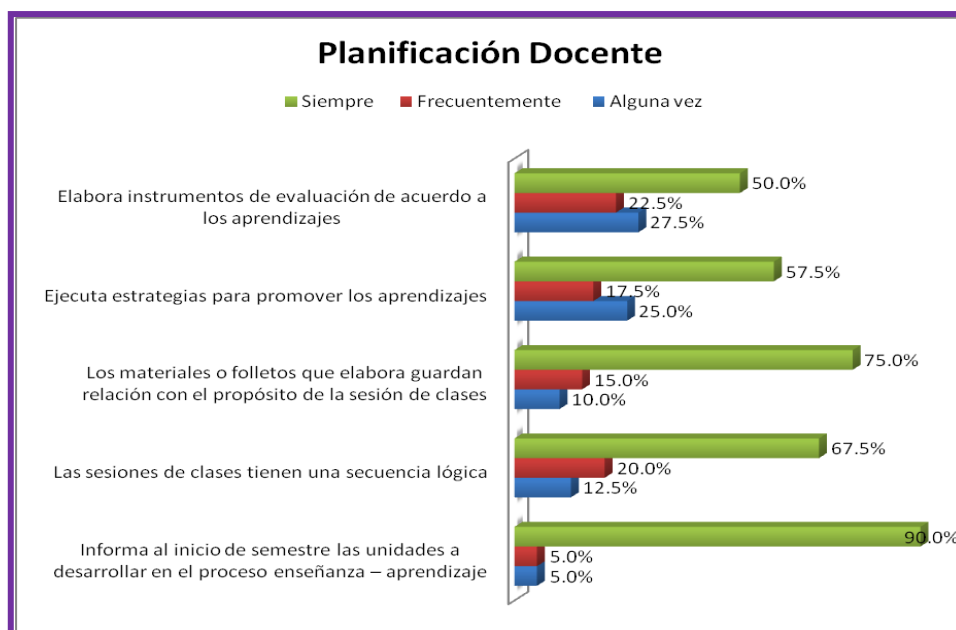
Las competencias profesionales del profesorado se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad. Es por ello que hay una necesidad de tener cierta competencia en los conocimientos y es preciso potenciarlas aún más en los docentes noveles, aunque estas deficiencias encontradas en los profesores quizás sean por falta de seguridad y ciertos temores a la hora de ingresar a un aula de clases.

El dominio de los contenidos es además una parte esencial que debe dominar el docente, porque no se puede enseñar lo que no se sabe, y además si no sé cómo hacerlo. El docente tiene que demostrar que sabe lo que va a enseñar, teniendo en cuenta el la realidad educativa y el contexto del centro escolar, asimismo debe demostrar que sabe aplicar los conocimientos pedagógicos aplicando estrategias y utilizando enfoques y métodos de enseñanza aprendizaje que potencien el aprendizaje significativo.

Los resultados obtenidos concluyen que no se está manejando muy bien los contenidos en el proceso enseñanza aprendizaje, es por esto importante señalar que el dominio del contenido es un elemento esencial y previo a la labor de enseñanza, el profesor deber tener un nivel mínimo de dominio del contenido que se propone enseñar, el profesor necesita no sólo conocer o comprende, sino además saber también ejemplificar y contextualizar y aplicaciones de los contenidos estudiados. Igualmente conocer bien el contenido incrementa la capacidad del profesor para realizar actividades diferentes en el aula, coordinar y dirigir las intervenciones y preguntas de los estudiantes, generar un cúmulo de estrategias de enseñanza vinculadas con el contenido y profundizar en el porqué y el para qué de la asignatura.

Se puede agregar que los profesores no sólo tienen o deben conocer y comprender el contenido de su materia, sino también cómo enseñar ese contenido de manera efectiva, es decir, conocer lo que parece ser más fácil o difícil para los estudiantes, cómo organizar, secuenciar y presentar el contenido para promover el interés y habilidades del estudiante. Para ello, se debe tener un conocimiento pedagógico de métodos de enseñanza y aprendizaje adaptado al contexto específico de la materia, esto es, el conocimiento de la didáctica específica.

- En cuanto a la **planificación docente** los estudiantes evidenciaron en sus respuestas los siguientes datos :



Los estudiantes en este aspecto consideran que su docente llega preparado al aula de clases, porque las actividades que este ejecuta en el aula de clases tienen una estructura lógica, más del 50% coinciden en que los instrumentos, estrategias y materiales son pertinentes para la clase.

La teoría nos dice que una de las competencias del docentes es la planificación docente para esto el docente tienen que tener la capacidad para definir adecuadamente la unidad de enseñanza- aprendizaje a impartir de acuerdo con el proyecto educativo, tanto en sus contenidos como en los métodos de enseñanza propuestos, actividades, recursos didácticos a utilizar, los aprendizajes esperados y las evaluaciones programadas. Esta competencia se manifiesta cuando el docente presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico; lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases.

Para un buen desarrollo de una sesión de clases esta debe tener una planificación adecuada, la cual contenga los aspectos científicos, pedagógicos y metodológicos, que conlleven a un buen desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. Es claro



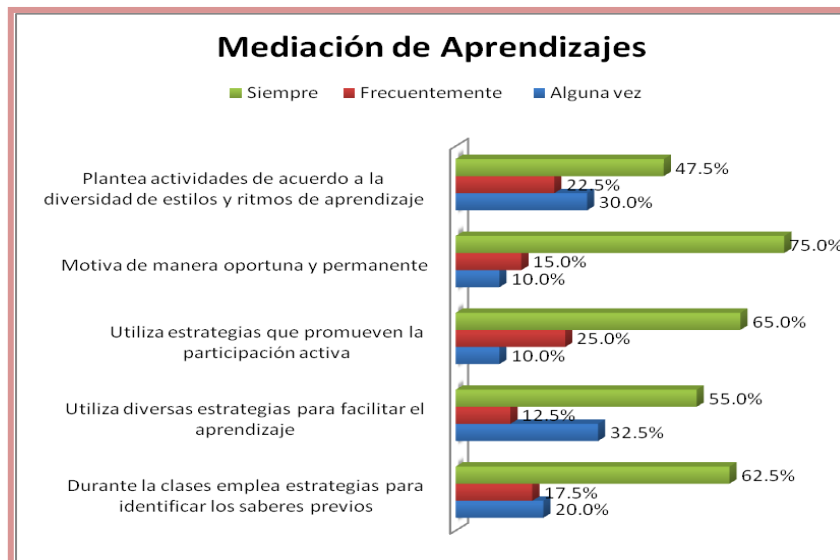
que para poder evidenciar esta función se debe de recurrir a la observación directa, la cual conlleva a la evaluación de esta práctica en los docentes noveles.

La planificación es por esto una tarea fundamental del quehacer docente, debido a que posibilita pensar de manera coherente la secuencia del aprendizaje que se requiere lograr en los estudiantes. De lo contrario, si no se piensa previamente lo que se quiere hacer, es posible que los alumnos perciban una serie de contenidos como aislados no vinculados al contexto en que se desenvuelven, y esto conllevaría a que estos conocimientos sean solo percibidos como destinados a evaluar la acumulación de aprendizajes más que la consecución de un proceso.

De aquí vemos que la importancia de planificar radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr con los estudiantes en las aulas de clases. Esto implica que el docente tome decisiones previas a la planificación, como es *qué* es lo que se aprenderá, *para qué* lo aprenderá y *cómo* se puede lograr de la mejor manera.

Es relevante además agregar que hay que determinar una forma de trabajo con los estudiantes previo a la realización de la sesión de clases, pensando en actividades que el conocimiento en algo más cercano e interesante para el grupo. Es por esto que cada año se recomienda que se modifiquen estas planificaciones ya que los grupos son diversos cada semestres.

- Acerca de la **mediación de los aprendizajes** los discentes plantearon sus concepciones llegando a los siguientes datos:



Los alumnos en este aspecto consideran que la mediación de los aprendizajes es satisfactoria porque más del 50% coinciden en que siempre o frecuentemente los docentes noveles plantean actividades de acuerdo a los ritmos de aprendizajes, motiva de manera oportuna, promueven la participación y utilizan estrategias para facilitar los aprendizajes.

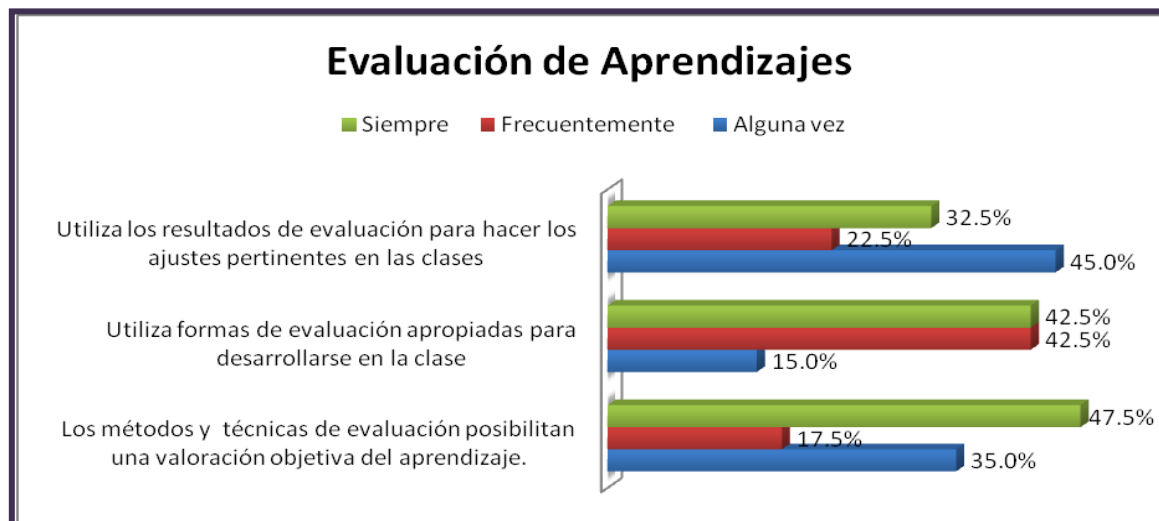
Según lo manifestado por los estudiantes siempre y frecuentemente el docente emplea estrategias para identificar los saberes previos, las actividades que se desarrolla se adecuan apropiadamente a los estilos y ritmos de aprendizaje. Un porcentaje mayoritario de los encuestados precisan que el docente utiliza estrategias que promueve la participación activa del estudiante y las realiza motivación durante el proceso de enseñanza esto representa un 75 %. Esto evidencia que el docente domina los aspectos pedagógicos y didácticos y sabe implementar sus saberes propios de la carrera que desempeña.

Este aspecto señala que el docente tiene que tener la capacidad para utilizar de manera adecuada estrategias metodológicas y herramientas didácticas innovadoras y concordantes con las características de los estudiantes. Esta competencia es evidente porque el docente utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de

aprendizaje de los estudiantes; usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los resultados obtenidos se nota que el docente aplica la mediación pedagógica, porque el docente se comporta como un verdadero facilitador, en su práctica planea estratégicamente el aprendizaje, y sirve como mediador para que sea el propio estudiante construya sus significados a la luz de la realidad en que vive y aprenda aplicar los conocimientos en la solución de problemas. Todo esto lo logra a través de la aplicación efectiva de estrategias que promueven el aprendizaje significativo de acuerdo a las necesidades que presentan cada grupo de estudiantes. Las estrategias en este caso son de especial relevancia, debido a que estas contribuyen a generar un ambiente aprendizaje interesante, que le permite al estudiante asumir su propio proceso de construcción del conocimiento, utilizando saberes previos para aprender más, consolidar los conocimientos existentes y superara las deficiencias.

- De acuerdo con la **evaluación de los aprendizajes** los estudiantes manifestaron la siguiente información:



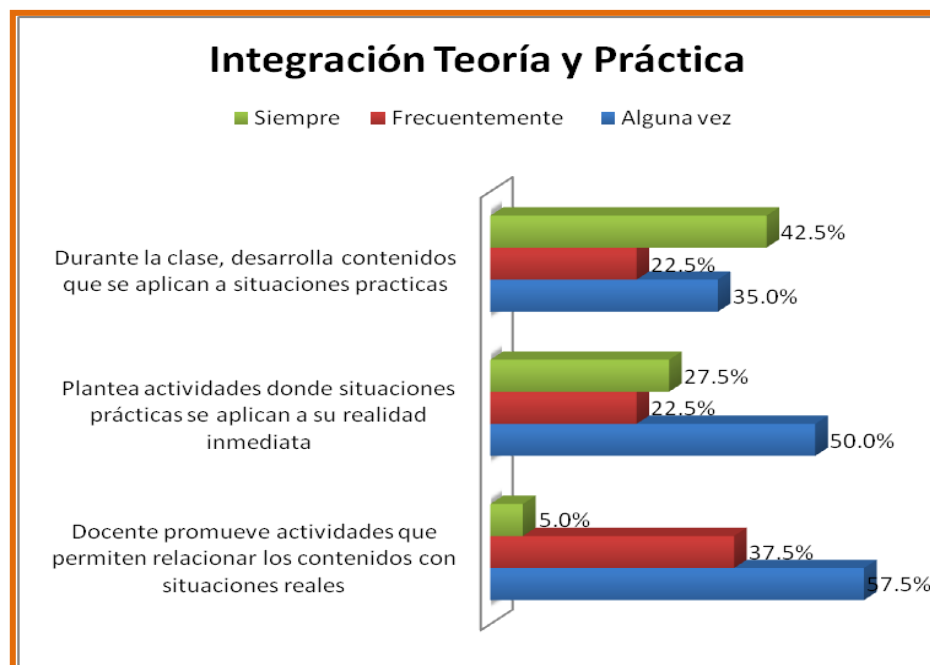
Con respecto a evaluación de aprendizaje, en el grafico se observa que en cuanto a los métodos y técnicas de evaluación el 65 % se encuentra insatisfecho porque las técnicas utilizadas no permiten un valorar objetivamente los aprendizajes, en

cuanto a las formas de evaluación también se expresa cierto disgusto debido a que el 57.5% dice que las formas de evaluación son poco apropiadas y que los resultados de las evaluaciones no son tomados en cuenta para hacer ajustes en la forma de evaluación.

Estos resultados señalan que las diversas estrategias de evaluación no son apropiadas para poder asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje. Por lo tanto el docente no tiene desarrollada la competencia de aplicar los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, coherentes con los objetivos de aprendizaje del currículo; no maneja de forma apropiada que la evaluación es un proceso continuo que es útil para la regulación y autoregulación de los aprendizajes, y que este brinda información acerca de los aprendizajes adquiridos por nuestros estudiantes y además de la práctica educativa llevada a cabo por los docentes, por esto es preciso que los docentes entendamos y practiquemos el verdadero significado de la evaluación.

Es preciso que los docentes tengan claro no solo afecta a los procesos de aprendizaje de los alumnos, sino también a los procesos de enseñanza de los docentes. Si como resultado de la evaluación descubrimos que los objetivos fueron alcanzados en un menor grado que el esperad, inmediatamente surgirán procesos de revisión de planes, actividades realizadas en el aula de clases y actitudes de los estudiantes. Todo esto traerá una adecuación que fortalecerá el proceso enseñanza aprendizaje que se viene realizando, es por esto que la evaluación se considera una función de retroalimentación.

- Con respecto a la **integración de teoría y práctica** los alumnos afirman lo siguiente:



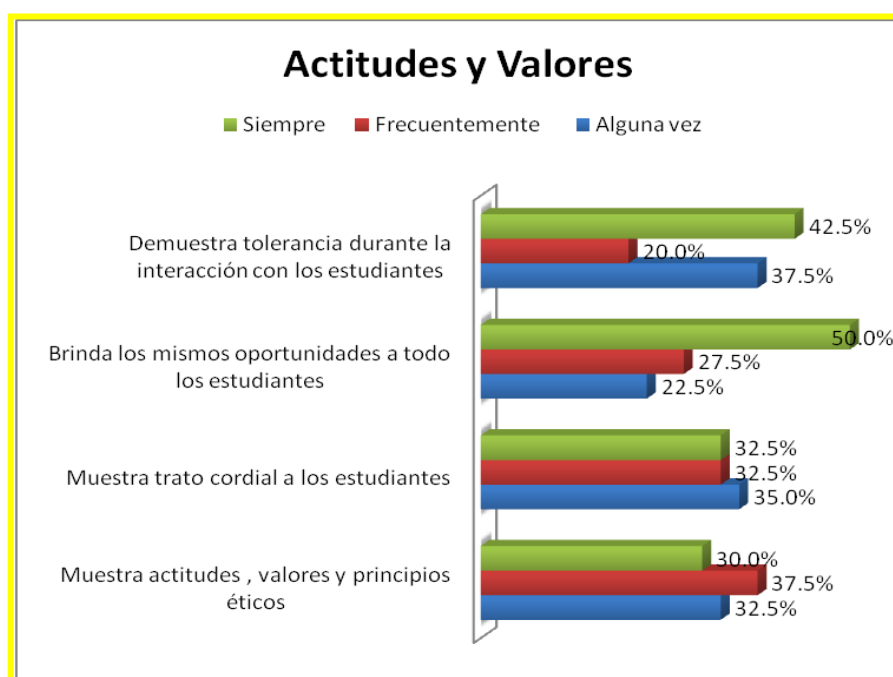
En la integración de la teoría y la práctica los estudiantes se mostraron poco satisfechos debido a que no encuentran una relación entre los contenidos y la utilidad que puedan tener estos conocimientos en la vida cotidiana. Respecto a esto el 57.5% de los estudiantes manifiestan que los contenidos en pocas ocasiones se aplican a situaciones prácticas. El 72.5% plantea que pocas veces el contenido se aplica a situaciones de la realidad inmediata, y el 95% plantea que no se promueven actividades que permitan relacionar los contenidos con situaciones reales.

Es por esto que se puede decir que el docente no establece relaciones recíprocas, efectivas y coherentes entre aspectos teórico y práctico, no hay aplicación de lo aprendido a nuevas situaciones, no se fundamenta teóricamente sus prácticas pedagógicas, no actúa basado en el conocimiento y no relaciona la teoría con la vida cotidiana.

Respecto a lo planteado con anterioridad es preciso que el docente comprenda la importancia que tienen establecer relación del contenido con vivencias del contexto cotidiano, para que el estudiante comprenda la importancia del contenido

en estudio, además que vislumbre la utilidad que este tiene para el desarrollo de perfil profesional. Es por esto que los docentes tienen que adecuar sus asignaturas a las necesidades propias de cada carrera y al tipo de estudiantes que este tiene, siendo la relación entre la teoría y la práctica una forma de motivación y estrategia para promover los aprendizajes significativos de los estudiantes.

- En relación a las **actitudes y valores** los estudiantes mencionaron la siguiente información:



Las actitudes y valores del docente novel es otro aspecto de importancia, respecto a esto solo un 42% manifiesta que el docente muestra tolerancia durante la interacción con los estudiantes, un 50% dice que el maestro brinda las mismas oportunidades a todos los estudiantes, un 32.5% dice que tiene trato cordial a los estudiantes y un 30%, coinciden en que muestra actitudes, valores y principios éticos. Los resultados obtenidos en este descriptor no son muy satisfactorios debido a que una gran mayoría manifiesta que el actuar del docente en la parte actitudinal se demuestra muy poco los valores y principios éticos en el aula de clases.

Según los resultados obtenidos, es necesario que los docentes fomenten actitudes y valores positivos en el aula de clases, la teoría nos señala que las actitudes corresponden a formas internalizadas, espontáneas y permanentes de actuar frente a determinadas circunstancias. Por otra parte, los valores son las apreciaciones de ciertas cualidades individuales o grupales y suelen demostrarse a través de conductas concretas.

Existen diversos valores y actitudes que se asocian al ser docente, que a modo de referencia se puede decir se deben potenciar en los docentes noveles entre las cuales están las siguientes: responsabilidad, ética, respeto, tolerancia, fomentar dicha diversidad en la formación de los estudiantes. Las actitudes y valores deben ser coherentes con aquellas definidas por la institución en su proyecto educativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza.

Un aspecto que hay que mencionar en esta componente es la vocación en la labor docente, es por esto que los docentes deben tener un genuino interés por los demás, y realizar acciones concretas que le permitirán mejor ejercer esta labor. La empatía es una componente que debe mostrar los docentes esta se demuestra al prestar la misma atención a todos los alumnos, exista o no afinidad; por otra parte, las muestras de empatía pueden ser tan simples como sonreír, felicitar por el esfuerzo continuo o un trabajo bien realizado; con palabras de aliento para quien tiene mayores dificultades; reforzando las actitudes positivas; poner al corriente a quien estuvo enfermo, implementando las estrategias y elementos necesarios para lograr un mejor aprendizaje.

Lo mismo sucede al corregir con serenidad y comprensión, y en la medida de lo posible, sin poner en evidencia delante de los demás; controlando la impaciencia, el enojo y hasta el mal humor provocado por circunstancias ajenas y personales. La empatía exige un esfuerzo cotidiano por superar el propio estado de ánimo, la poca afinidad con determinadas personas, las preocupaciones, el cansancio y

otros tantos inconvenientes que afectan a los seres humanos. Por tanto, este valor permite hacer un trabajo con mejor calidad profesional y humana al mismo tiempo.

Se puede añadir que todo profesor debe ser coherente, debido a que él representa autoridad, disciplina, orden, dedicación y verdadero interés por las personas, y partiendo de esta base, el ser coherente supone trasladar a la vida personal las mismas actitudes que se exigen en el salón de clase. Por ejemplo, es fácil pedir que los alumnos cumplan con sus trabajos a tiempo, completos, en orden y con pulcritud, pero esto exige revisar, corregir, hacer observaciones por escrito y entregar resultados con la misma puntualidad solicitada.

Lo mismo sucede con el vocabulario, las posturas, el arreglo personal, hábitos de higiene y la relación personal que se vive con los demás: amable, respetuosa, comprensiva, etc. La actitud que toman los alumnos a la hora de clase, muchas veces es el reflejo de la personalidad del profesor; si se desea que maduren, sean responsables y educados, el ejemplo es fundamental.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito una de las fortalezas de los docentes noveles es que llegan preparados al aula de clases, los estudiantes manifiestan que existe planificación docente, porque el docente llega preparado al aula de clases con su plan diario y además realiza muy bien la mediación de los aprendizajes, porque se comporta como un verdadero facilitador, en su práctica planea estratégicamente el aprendizaje, y sirve como mediador.

A la vez existen algunas problemáticas dentro de los departamentos docentes, una de ellas es que no existe una metodología con la cual los Directores y Coordinadores de carrera puedan conocer la planificación docente por lo tanto no se conoce también si los contenidos que se imparten son pertinentes, es decir no se sabe cómo se están impartiendo las clases a nivel de contenidos, ello repercute seriamente en la labor docente dentro del aula docente. Es por eso que los estudiantes evidencian que el dominio de los contenidos no es satisfactorio debido a que no hay dominio conceptual y metodológico; el docente no aplica estrategias



de evaluación apropiadas para poder asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje; tampoco integra la teoría a la práctica de manera que los estudiantes comprendan la importancia de los contenidos y se manifiesta que es necesario que los docentes fomenten actitudes y valores positivos en el aula de clases.

Todo lo anteriormente descrito apunta que el desempeño docente no es el esperado, por esto considero que el buen desempeño incluye todo lo que el profesor tiene que hacer, demostrar y reflejar en el aula de clase como profesional de la educación; y todo incluye al ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, además de las actitudes y valores propios de la profesión que desempeñan.

## VIII. CONCLUSIONES

1. En los Departamentos de Física y Tecnología Educativa los docentes noveles no están satisfechos con el acompañamiento pedagógico que se realiza. Es evidente que se carece de una planificación y no se les brinda ningún tipo de seguimiento a los docentes en su nueva etapa como profesional, es por esto que se considera de especial urgencia un plan de acompañamiento que potencie el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas como profesional. Además los docentes noveles no reconocen la importancia del acompañamiento para el intercambio de experiencia entre los acompañantes y los acompañados, al mismo tiempo identificaron el verdadero fin del acompañamiento el cual es brindar procesos de evaluación con fines de mejorar de su desempeño como docente y el logro de la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje.
2. En los Departamentos de Física y Tecnología no existen planes de acompañamiento, no se cuenta con un plan de seguimiento el cual les brinde herramientas para el fortalecimiento de la planta docente en formación. No se puede describir el acompañamiento pedagógico realizado en ambos departamentos, a causa de que este no se lleva a cabo en ninguna de las unidades académicas, debido a la falta de un plan y a la falta de personal para realizar dicho seguimiento. Es de especial urgencia la implementación de planes de acompañamiento con fines de evaluación al desempeño de los docentes y poder fortalecer la práctica educativa en función de las debilidades encontradas y la potenciación de las fortalezas.
3. No se establecieron fortalezas en los procesos de acompañamiento, debido a que no existen planes establecidos en ambos departamentos. Una debilidad que como facultad se evidencia es la falta de un plan de acompañamiento que este planificado y ejecutado en los departamentos.

4. El desempeño docente de los docentes noveles es desconocido por los Directores y Coordinadores de carrera en los procesos de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, los estudiantes por su parte evidenciaron ciertas dificultades manifestadas por los docentes noveles en el proceso de ejecución de las sesiones de clases en ámbitos como planificación docente, dominio de contenidos, relación teoría y práctica, mediación de los aprendizajes, evaluación de los aprendizajes y actitudes y valores. En su mayoría los estudiantes no están satisfechos con el desempeño de los docentes noveles, en su actuar en el aula de clases. Se puede decir que el modelo de evaluación de desempeño está basado en los resultados obtenidos por los estudiantes y no en lo que demuestra el docente en el aula de clases.
5. En respuesta a la información conocida se elaboro una propuesta de acompañamiento al proceso de enseñanza aprendizaje la cual contiene cuatro etapas: Estructuración, Fortalecimiento, Seguimiento y Agenda de Formación, la cual está contemplada como propuesta para la implementación en los departamentos, con esta se espera que dentro de los Departamentos se inicie un proceso de seguimiento al desempeño del docente, a través de un acompañamiento continuo a la labor docente en específico a la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje.
6. En los departamentos se evidencio la carencia de un plan de acompañamiento al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje y evidencia que el desempeño docente no es satisfactorio en las áreas de planificación docente, dominio de contenidos, relación teoría y práctica, mediación de los aprendizajes, evaluación de los aprendizajes y actitudes y valores. En este caso se puede decir que la relación entre acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles es marcada, debido a que por la falta de un plan de acompañamiento no hay un buen desempeño de los docentes noveles y

por lo tanto no hay procesos de fortalecimiento para mejorar su práctica educativa. Si se llegara a aplicar la propuesta a estos departamentos tendríamos datos más fiables para poder establecer juicios de valor a la práctica desarrollada dentro de los departamentos.

## IX. RECOMENDACIONES

### **Para la Facultad de Educación e Idiomas**

- A las autoridades facultativas se les insiste la necesidad que se tiene dentro de la facultad la implementación de planes de acompañamiento pedagógico a los docentes noveles, con el fin de tener herramientas de evaluación al desempeño docente que promuevan una valoración de las competencias que tiene el profesor novel en la planeación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, con el objetivo de incidir positivamente en el mejoramiento de la práctica educativa y que procesos educativos de la institución sean de calidad.

### **Para el Departamento de Física**

- Al Departamento docente que promueve el estudio de la ciencia se le plantea la necesidad de que el acompañamiento pedagógico sea planificado y que se ejecute de forma efectiva, dándose a conocer a los docentes noveles, que se promueva como un proceso participativo y formador de docentes de calidad.
- Es importante que se realice capacitación constante con el fin de mejorar las debilidades encontradas y a la vez llevar a cabo procesos de actualización de acuerdo a la necesidad de cada uno de los departamentos. Es por esto que a los departamentos docentes se pide tomen en cuenta como referente la propuesta de acompañamiento pedagógico al proceso enseñanza aprendizaje de esta investigación, la cual puede servir de base para nuevas investigaciones.

### **Para el Departamento de Tecnología Educativa**

- Al Departamento se le sugiere un mejor aprovechamiento de la plataforma virtual, la cual es una herramienta que puede facilitar el acompañamiento y procesos de evaluación al desempeño docente.

- Planificar el mecanismo de selección del relevo generacional, el cual debe ser dirigido a una mejor preparación para los futuros docentes universitarios.

#### **Para los docentes noveles**

- A los docentes de cada uno de los Departamentos es preciso que tomen conciencia de la importancia del acompañamiento pedagógico a los docentes noveles, debido este es un proceso en donde se promueve el fortalecimiento del desempeño y hay que tener en cuenta que en manos de estos nuevos profesores quedan las futuras generaciones de estudiantes de educación superior y es preciso que la calidad sea una de las características que sigan distinguiendo a la UNAN-Managua, como institución de educación superior.

## **X. PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO A DOCENTES NOVELES PARA LA FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.**

### **10.1.- Introducción**

La presente propuesta de Acompañamiento Pedagógico surge del proceso de investigación realizada en la Facultad de Educación e Idiomas donde los la muestra seleccionada sugiere la elaboración de un plan de acompañamiento para la facultad que posibilite un seguimiento con equidad dentro de los Departamentos.

Los profesionales en materia de Educación sabemos que la calidad de la educación depende en gran medida de la idoneidad de sus docentes, cualidad que tiene sus bases en una sólida formación de pregrado y que se alcanza con el transcurrir de su ejercicio profesional. Los primeros años del comienzo de la carrera docente son fundamentales para afianzar su futuro desarrollo, es aquí en donde se produce el primer choque entre la vocación y las exigencias diarias en la relación maestro y estudiante y es el paso de estudiante a docente, inmerso en una cultura institucional que puede potenciar o inhibir su desarrollo personal y de carrera.

Es por esto que se debe estar consciente que las primeras experiencias laborales deben tener seguimiento, debido a que los docentes noveles están en la etapa en la cual llevan a cabo el proceso de integración a la práctica educativa, posterior a la investigación se brindaron algunas sugerencias por parte de la muestra seleccionada la cual comprendía a Directores de Departamentos, Coordinadores de Carrera y Docentes Noveles y se procedió a elaborar una propuesta para llevar a cabo un proceso de acompañamiento a los docentes noveles que recién ingresan a la planta docente de la Facultad de Educación e Idiomas.

En los siguientes apartados se presenta, en primer lugar, la Estrategia de Acompañamiento explicitando el enfoque conceptual sobre el que se basa, las 4 fases y procesos que contemplará el acompañamiento. En los demás, se desarrolla ampliamente la estrategia, explicitando el contenido de las fases, los aspectos de orden pedagógico, administrativo y normativo que las componen.

## **10.2.- ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO A DOCENTES NÓVELES**

### **10.2.1.- ¿Por qué es Necesario el Acompañamiento Pedagógico?**

El Acompañamiento Pedagógico según Sovero Hinostroza F. (2012) es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica. Por lo señalado con anterioridad es que se puede afirmar que este proceso es de especial importancia dentro del contexto educativo y más aún cuando se habla de docentes que inician su práctica.

Dean (2002) precisa que el Acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadores, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa. Uno de los ejes fundamentales señalados por Dean que se pretende lograr a través de la presente propuesta es mejorar el desempeño docente, para que este no esté destinado a seguir con culturas arraigadas en las antiguas generaciones.

El Acompañamiento responde a las necesidades específicas identificadas, lo cual implica brindar de manera oportuna estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a los distintos programas y servicios educativos, y siempre en procura de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, evidenciados en sus resultados. Es por esto que es necesario el seguimiento del acompañamiento,



debido a que este debe propiciar la mejora a través de asesorías, encuentros de evaluación y reuniones metodológicas.

La actual modelo educativo de la UNAN-Managua entendido este como una educación integral, pertinente, competitiva, que contribuye a que el estudiante asuma un rol activo y participativo con una alta responsabilidad en el desarrollo de un aprendizaje autónomo y estratégico, destaca el papel preponderante de los docentes y directivos en lograr que los estudiantes obtengan las competencias que requieren para la vida y para desenvolverse exitosamente en el contexto local y nacional.

En concreto, la invitación es para que los maestros que se desempeñan dentro de la UNAN-Managua, comprendan y transformen su trabajo de manera que incidan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes de las carreras de la Facultad de Educación e Idiomas, y para los Directores de Departamento se hagan responsables en relación con las dificultades que encuentra un maestro diariamente en el aula de clases y ayudar a estos nuevos docentes a mejorar en la práctica que realizan.

En esa línea, implica que los docentes revisen sus labores académicas y más aquellas que tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos.

Según el modelo Educativo de la UNAN-.Managua el desarrollo de la docencia requiere que los participantes del proceso educativo se apropien de la misión y visión institucional, la cual fue consultada y definida por los integrantes de la comunidad universitaria. Además, que conozcan y respeten las características de la comunidad educativa y realicen una práctica coherente basada en los principios institucionales. A fin de garantizar la calidad de los procesos de formación

profesional que desarrolla la universidad, esto se traduce en un compromiso con el desarrollo de una docencia de calidad encaminada a la atención y formación integral de los estudiantes. Los docentes de esta institución desempeñan un rol mediador, facilitador e innovador en el proceso enseñanza-aprendizaje. Además, trabajan en equipo con los homólogos de su unidad académica y con los maestros de otras áreas del conocimiento, a fin de garantizar la interdisciplinariedad.

Han sido muy variados y copiosos los estudios que han mostrado la relación directa entre la formación docente y los logros de los estudiantes. A nivel internacional, por ejemplo, El informe de McKinsey que analiza los últimos resultados de las pruebas internacionales PISA, señala que el éxito de los docentes en los aprendizajes de los estudiantes se apoya en tres factores básicos: el reclutamiento, la formación y el apoyo al trabajo de los docentes a los estudiantes con bajo logro. La formación que impacta en los aprendizajes de los estudiantes incluye la formación inicial como la formación permanente del docente. Así lo afirma Román (2006) citado por Villant (2008), “Si el docente ha tenido una formación adecuada, tiene más probabilidades de tener un buen rendimiento para el manejo y apropiación del currículo, así como para la planificación e implementación de procesos de enseñanza aprendizaje pertinentes y relevantes”.

Sin embargo, es muy poco frecuente que dentro de las universidades se encuentren políticas, lineamientos o programas para orientar el ingreso de los estudiantes recién egresados a la docencia universitaria. Esto ha traído como consecuencia un sentimiento de decepción e impotencia que los lleva en ocasiones a aceptar acríticamente modos de enseñar inspirados en los profesores de experiencia que repiten los métodos tradicionales de enseñanza o se ven motivados a improvisar para enfrentar la complejidad del aula.

Con base en Fernando (2008), una estrategia de acompañamiento puede tener acciones con niveles de complejidad que van desde las más sencillas y rutinarias hasta las más complejas, innovadoras y significativas. Para este caso, en un

extremo estaría “dictar clase”, seguido por “organizar la clase”; “darle sentido a la práctica docente” y en el otro “practicar la docencia efectivamente”.

“Dar o dictar clase” es la base sobre la cual se estructura el quehacer educativo, ésta se puede cumplir en un nivel mínimo y para esto es suficiente seguir la normatividad, (planear, cumplir con lo planeado, con el currículo, con los tiempos establecidos para el trabajo en aula, calificar). “Organizar la sesión de clase” es también parte de la cotidianeidad, se puede preparar la acción del aula y los espacios de trabajo en grupo de los estudiantes de manera que se responda a los requerimientos del sistema sin ningún tipo de esfuerzo, con un mínimo de exigencia.

“Darle sentido a la práctica docente” trasciende el quehacer establecido. Es transitar por el hacer profesional con propósitos claros y metas de innovación y mejoramiento. Es enseñar para desarrollar capacidades y competencias necesarias para los desempeños exitosos de los estudiantes.

“Practicar la docencia efectivamente”, equivale a la comprensión colectiva del sentido de la acción de educar. Entonces, el acompañamiento se convierte en producir en los actores una realización cada vez más efectiva de los respectivos roles, a partir de una reflexión sobre la acción y desde la acción. Lograr este nivel exige procesos metacognitivos de alta significancia para la educación del país.

## **10.2.2.- Conceptualización sobre el Proceso de Acompañamiento**

### **Aspectos Conceptuales y Pedagógicos de la Estrategia**

EL proceso de Acompañamiento Pedagógico según Vial y Caparros citado por Maureira, F (2008) “entendemos acompañar en un sentido amplio, donde en el transcurso de una relación surgida, por ejemplo, de una asesoría, un equipo asesor y una comunidad escolar se van convirtiendo en compañeros de una trayectoria que se construye en la medida que se va reflexionando y haciendo actividades en conjunto. Es una compañía que se hace sobre la marcha y que no

necesariamente se vincula a un modelo de relación prediseñado con precisión, reconociendo que al equipo asesor acompañante le corresponde un mayor nivel de responsabilidad de animarla y hacerla explícita”. Por lo citado con anterioridad es que se puede decir que los procesos de acompañamiento se ven ligados a una actividad de equipo, en donde el equipo es la dirección, el acompañante y acompañado en donde estos llevan a cabo acciones las cuales conllevan al mejoramiento del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Aloquin y Feixas (2002) puntualizan que los procesos de enculturización y socialización para la inserción de los docentes a su ejercicio profesional “se entienden como la integración en una institución educativa, la percepción de apoyo por parte de la dirección y compañeros, la preocupación por ayudar a superar las primeras dificultades, el interés por conocer sus opiniones en reuniones y el establecimiento de un clima de colaboración. El proceso es aún más satisfactorio si se dispone de un programa de acogida con estrategias de acompañamiento”. He aquí donde se señala la importancia por parte del autor en el acompañamiento pedagógico a los docentes noveles, en donde se hace énfasis en un plan de acompañamiento que se tiene que disponer por parte de las autoridades para llevar a cabo dicho proceso.

El acompañamiento por esto implica ayudar al docente a responder los interrogantes que surgen desde el inicio de las actividades laborales: ¿de qué forma se aplica el enfoque y las estrategias pedagógicas propuestas en el modelo Educativo de la Institución?, ¿cómo se organizan las clases, las didácticas y se usan los materiales educativos? ¿Cómo se maneja la disciplina, de qué estrategias se vale el establecimiento educativo para enfrentar los conflictos?, ¿cuáles son las estrategias y metodologías que la institución adopta para lograr la inclusión educativa? ¿Qué significa ser docente?, y otras actividades relacionadas con los procesos de enseñanza y de aprendizaje y la gestión de aula.

Ahora bien, otro aspecto importante que incluye el acompañamiento es identificar las fortalezas y debilidades en el quehacer pedagógico y la integración a la

comunidad educativa con las que llega el docente novel a la institución para determinar las acciones de acompañamiento que se requieren fortalecer en su trabajo inmediato en el aula .

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es preciso llevar a cabo un proceso sistemático de apoyo, orientación y asesoría al profesor novel, que le ayude a gestionar los problemas de aula de forma que desarrolle su autonomía profesional y le facilite su crecimiento profesional continuo. Este acompañamiento incrementa en los docentes su seguridad, autoestima y solidaridad en la función que desempeña en su práctica docente.

En otras palabras, el acompañamiento es una estrategia que facilita en el acompañado la reflexión de su gestión en el aula, la articulación teoría- práctica y “el replanteamiento y/o fortalecimiento de los saberes al compartir las experiencias exitosas entre pares”.

En esta propuesta, la finalidad del acompañamiento es la transformación de un docente en formación a un docente profesional auto dirigido. Por lo tanto, quien asume el rol de acompañante requiere de un perfil muy específico, tal como se plantea en el siguiente apartado.

### **Papel del acompañante**

La principal función del acompañante es para Nodie Oja y Simulyan (1997) “centrarse en activar el proceso educativo, proporcionar recursos fuera del alcance de los participantes, ayudar a los docentes a definir sus preocupaciones, estrategias para innovar su docencia, apoyar y reflexionar sobre los efectos del cambio”. Realizar esta función implica orientar y llevar a cabo intervenciones pedagógicas puntuales y pertinentes, bien sea en el aula de clase o durante el proceso de acompañamiento, enunciar los interrogantes precisos para generar la reflexión que conlleve el replanteamiento en el acompañado de los paradigmas desde donde sustenta su estrategia pedagógica y, fortalecer la autoestima y la

autoconfianza para tomar decisiones eficaces con miras a lograr el éxito en su trabajo.

Por lo tanto, para asumir el rol de acompañante es preciso demostrar suficiente experiencia docente, un conocimiento amplio de la disciplina que se enseña, un sobresaliente dominio de la pedagogía del aula que se evidencie en mejores resultados de los aprendizajes de los estudiantes, una buena gestión de los recursos y ambientes de aprendizaje y una adecuada apropiación de la cultura institucional.

Dado que el rol de acompañante exige conducir al novel al análisis y comprensión de la práctica docente y del aprendizaje de los estudiantes, el acompañamiento debe hacerlo el docente que tenga la experiencia, el conocimiento y el reconocimiento institucional requerido para guiar al novel, o en sus defecto, el coordinador, Director o Decano que pueda cumplir con los requisitos para el rol: experiencia de más de 6 años en la Universidad, que sea capaz de liderar los procesos del acompañamiento y tenga la capacidad, interés, actitud y disposición para ello.

### **Perfil del acompañado- Docente novel**

Salinas (2009), esboza un perfil del docente novel con las siguientes características:

- “Es el que inicia el desempeño docente o tiene hasta tres años de antigüedad en el oficio y experimenta un proceso de socialización laboral y confirmación de su elección profesional.
- Se prepara a lo largo de varios años de formación y capacitación para ingresar al mundo del trabajo.
- Trabaja en la tensión entre “lo que quiero, puedo y debo hacer”.

- Construye la autoridad docente a partir de un proceso de búsqueda de reconocimiento de su trabajo, poniendo en juego las teorías de que dispone, sus esquemas prácticos de acción y sus creencias.
- Intenta dejar de percibir a los alumnos como extraños, procura no sentir el aula como un campo de batalla y la tarea docente como una carga pesada.
- Vivencia la posibilidad de aprender a enseñar en el día a día, comprendiendo y visualizando la iniciación de la enseñanza y la construcción de la experiencia como un proceso complejo y no lineal”.

### **10.3.- Lineamientos y Metodología**

#### **10.3.1- Aspectos operativos de la estrategia**

Acompañar al docente novel en sus primeros pasos en el desarrollo de su carrera requiere de un proceso organizado y continuo de tutoría durante el tiempo que le toma al docente aprender y dominar su nuevo rol. La presente Estrategia de Acompañamiento está propuesta para desarrollarse durante dos años académicos, es decir, desde que el profesor novel ingresa al comienzo de labores en enero hasta noviembre del siguiente año.

Se compone de cuatro fases secuenciales en las que el acompañado realiza actividades dirigidas por el docente acompañante y en donde pueden intervenir directores y decano de facultad según sea el caso que se requiera.

Para cada una de las fases se especifican los procesos que se llevan a cabo para cumplir con el objetivo previsto. De la misma manera, se aclaran en ellas las actividades, instrumentos, estrategias o herramientas que contribuyen a la recolección y sistematización de lo tratado en algunas actividades; los productos que se definen en los procesos son los resultados que se esperan lograr una vez concluidas las actividades.

Se proponen también, en cada proceso, el tiempo de duración y un indicador que se estima como el más relevante, es decir, aquél que puede hablar acerca del cumplimiento del objetivo, con calidad y eficiencia. En algunas fases habrá indicadores de resultado o de proceso o ambos, según sea el caso.

Se espera que la Estrategia de Acompañamiento, con especial atención la Fase de Fortalecimiento, permita al docente novel revalorizar su práctica docente, plantear nuevos modos de pensar, hacer, ser y relacionarse con otros. Por eso, en este proceso de acompañamiento se considera importante explicitar las concepciones y prácticas de enseñanza, reflexionar y analizar los resultados y el impacto de las prácticas en los estudiantes, en los colegas y en la comunidad en general. A la vez, la estrategia debe ofrecerles espacios de confrontación, dilemas y tensiones, para que con otras visiones de sus pares pertinentes y efectivos, se pueda enfrentar adaptativamente al medio educativo actual de la universidad y si es el caso, a otro contexto similar. En otras palabras el proceso de acompañamiento busca desarrollar las competencias docentes, o consolidarlas, dependiendo de las características del novel, hasta poder alcanzar un poco de experiencia a través de la práctica.

La presente propuesta de acompañamiento puede ser aplicada a todos los departamentos de la Facultad de Educación e Idiomas aunque esta solo haya sido basada en la experiencia de dos departamentos, debido a que es la facultad en donde se forman a los docentes es de especial importancia que estos sean formados desde perspectivas científicas, didácticas y metodológicas pertinentes.

La Fase de Estructuración tiene como propósito crear las condiciones, disponer de los recursos y establecer los compromisos necesarios para planear y llevar a cabo la estrategia de acompañamiento. Además en esta fase, el acompañante diseñará la ruta en las cuales llevará a cabo las actividades del acompañamiento.

La Fase de Fortalecimiento es el acompañamiento propiamente dicho. En esta fase, el acompañado inicia el perfeccionamiento de su rol como docente en las



temáticas que fueron definidas con el acompañante tomando en cuenta el perfil profesional de las carreras que imparte el departamento al cual pertenece. Para ello, define con el acompañante la ruta de fortalecimiento que desarrollará a través de las tareas solicitadas en “las unidades de aprendizaje” de los Ejes y las actividades complementarias que con su tutoría realizará en el trabajo de aula, es decir, sus aprendizajes en lo teórico implican la aplicación inmediata en la práctica docente y esta práctica lo debe llevar a la reflexión y construcción teórica.

En la Fase de Fortalecimiento, el docente novel afianzará su práctica a través de 2 Ejes:

- ✚ Un Eje se centrará en el dominio científico de los contenidos que se enseñan, a través de esto el docente novel terminará de afinar los contenidos que estudio en el pregrado y tendrá las herramientas para poder enseñarlos a sus estudiantes, abriendo puertas a la innovación a través de la aplicación de estos conocimientos.
- ✚ Otro Eje tratará aspectos generales de pedagogía como enfoques, modelos, currículo, didáctica, evaluación, etc., el cual el acompañante discutirá con el acompañado a través de reuniones metodológicas las cuales conllevarán a la mejora de la planeación semestral y diaria y a una mejor ejecución del proceso enseñanza aprendizaje en el aula de clases.

En el desarrollo de los Ejes y demás acciones del acompañamiento, se plantean actividades y eventos tendientes a consolidar su identidad como docente y promover las competencias investigativas, por lo tanto estas temáticas son transversales a toda la Estrategia de Acompañamiento.

Para la construcción de las actividades de los Ejes, los temas deberán trabajarse según el enfoque pedagógico que la Universidad definió en el proceso enseñanza aprendizaje, en su diseño se recomienda solicitar la ayuda de los docentes con mayor experiencia dentro de los departamentos en las asignaturas de pedagogía y didácticas.

En la realización del acompañamiento se recomienda la participación de todos los integrantes del colectivo docente esto buscando compromiso interno, establecimiento de nuevas relaciones, ambiente de empatía, porque es con todos los integrantes con quien el novel compartirá actividades de formación e integración.

Para ello, en el proceso de acompañamiento se proponen momentos de integración e intercambio con otros compañeros de departamento y actividades de trabajo grupal e individual, con preferencia de las individuales, dado que el docente novel estará una buena parte de su tiempo en las acciones propias de su ejercicio docente.

Dos veces a la semana, el acompañado tendrá encuentros con su acompañante-tutor quien hará seguimiento y retroalimentación de las actividades propuestas, recogerá las inquietudes surgidas y realizará los ajustes a que haya lugar para conducir adecuadamente el acompañamiento.

### **10.3.2.- Características**

El acompañamiento en esta propuesta es:

- ✓ Una acción de tutoría profesional y sistemática que posibilita el análisis y el mejoramiento de las prácticas cotidianas de los docentes noveles en el departamento al cual pertenecen.
- ✓ Contextualizada porque se desarrolla en el mismo espacio de desempeño y por un período de tiempo definido y se hace sobre contenidos y situaciones pedagógicas.
- ✓ Una relación dialógica a través de un lenguaje comprensible que implica saber escuchar y atender a las inquietudes, opiniones y sugerencias de los docentes y aceptarlas.

- ✓ Consensuada porque propicia la discusión y el debate y media entre perspectivas y posiciones teóricas y prácticas. Conlleva además a realizar acuerdos explícitos entre los actores los cuales son los acompañantes y acompañados en relación con las expectativas, logros, compromisos, normas, limitaciones y alcances que se tendrán en cuenta a lo largo del proceso de acompañamiento.
- ✓ Constructiva porque invita a una influencia mutua de enriquecimiento, con base en la experiencia, manteniendo los diferentes roles y la postura crítica y objetiva frente a las situaciones.

A continuación se explica ampliamente la Estrategia de Acompañamiento.

## **10.4.- Objetivos**

### **General**

Cualificar el rol del docente en el proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, de manera que al participar en la estrategia afiance su identidad profesional, mejore su quehacer científico y pedagógico, con miras a mejorar la calidad de la educación que ofrece la UNAN-Managua.

### **Específicos**

- Complementar su saber disciplinar, desplegar competencias científicas, pedagógicas y desarrollar pensamiento crítico.
- Desarrollar la capacidad de reflexionar, evaluar y aprender sobre su enseñanza.
- Mejorar las creencias e ideas sobre la enseñanza, lo que significa ser docente, su práctica y los contextos donde la realiza.

- Elevar el autoconcepto y la autoestima de los docentes y desarrollar actitudes positivas frente a la profesión y al contexto en el que trabaja.
- Crear una interacción pedagógica frecuente los colectivos pedagógicos y de asignaturas, que genere apoyo pedagógico durante el proceso de acompañamiento y fortalezca el aspecto científico y metodológico y la innovación educativa en la UNAN-Managua.

## **10.5.- Fases**

- a) Estructuración
- b) Fortalecimiento
- c) Seguimiento
- d) Agenda de Formación

### **A) Estructuración**

#### ***Objetivo***

Determinar los pasos a seguir en el acompañamiento a los docentes noveles en cuento a visitas, temas de reuniones requeridos para formular y gestionar el estrategia de acompañamiento.

#### **Procesos**

En esta fase se realizan dos procesos dentro de los cuales están:

- a) Preparación de la Estrategia de Acompañamiento por los coordinadores de carrera.
- b) Preparación del acompañamiento en el Departamento Docente.

A continuación se detalla cada uno de estos procesos con las actividades a realizarse en cada uno de ellos:

**a. Preparación de la Estrategia de Acompañamiento por los coordinadores de carrera.**

Con base en el modelo educativo institucional y con los requerimientos propios de las carreras que ofertan cada una de los coordinadores de los departamentos establecerán los lineamientos del acompañamiento, en términos de los aspectos y los temas sobre los que se enfatizarán en el proceso estos pueden variar según las necesidades de cada docente novel y en lo que quiera fortalecer cada departamento. De la misma manera, establecerá los procedimientos y recursos que serán necesarios para la realización, apoyo y seguimiento de la Estrategia de Acompañamiento al proceso de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje.

**Actividades**

- Establecer lineamientos para el acompañamiento a cargo de coordinadores de carrera de cada uno de los Departamentos Docentes.
- Analizar la capacidad humana y de recursos para llevar a cabo el acompañamiento.
- Seleccionar los posibles acompañantes de acuerdo con el perfil.
- Diseñar el curso de capacitación a los acompañantes los cuales serán los mismos docentes de mayor experiencia. Este curso de acompañantes tiene como propósito fortalecer las competencias y brindar los conocimientos se necesitan para desempeñarse adecuadamente, conforme al perfil de acompañante definido en páginas anteriores.
- Incorporar dentro de planes de trabajo el acompañamiento a docentes noveles.

- Plantear la estrategia de seguimiento y evaluación del acompañamiento a nóveles a llevarse a cabo con los directores y coordinares.

***b. Preparación del acompañamiento en el Departamento Docente.***

Inicialmente los coordinadores presentarán al claustro docente los Lineamientos del acompañamiento a docentes nóveles establecidos por las coordinaciones. Con base en lo anterior se define la Estrategia de Acompañamiento para el departamento. Dicha estrategia se registrá por los lineamientos establecidos inicialmente por las coordinaciones y posteriormente aprobados por el claustro docente.

**Actividades**

- Diseñar la Estrategia de Acompañamiento para el departamento docente.
- Determinar la capacidad del departamento para llevar a cabo el proceso.
- Disponer de un coordinador para la gestión del acompañamiento pedagógico.
- Incorporar la Estrategia de Acompañamiento en los planes anuales.
- Definir el seguimiento y evaluación del proceso de acompañamiento para los departamentos.
- Comunicar a la Decanatura la Estrategia de Acompañamiento señalando a los acompañantes y acompañados.
- Elaborar un instrumento para el acompañamiento al aula de clases, el cual contenga los elementos necesarios para la evaluación del desempeño del docente novel. Para este se brinda a manera de sugerencia el instrumento contemplado al final de la propuesta.

- Planear el proceso de inducción y comunicación al docente novel del proceso de acompañamiento, el cual es la primera actividad que se debe tener en consideración los coordinadores en el proceso de establecimiento de los lineamientos y en el diseño de la estrategia de acompañamiento. Para esto se puede considerar los siguientes aspectos acerca de la inducción y comunicación a los docentes noveles y algunas actividades para llevarlas a cabo:

<b>Inducción</b>	<b>Actividades</b>
<p>Las actividades de acompañamiento en el proceso de inducción tienen como propósito sensibilizar e iniciar la reflexión de los docentes noveles sobre: el conocimiento y estudio del proceso de enseñanza aprendizaje y su relación con la práctica docente, su inclusión en la cultura y gestión educativa y la identidad de la profesión docente. También se espera de este subproceso identificar las necesidades de formación e información que requieren suplirse con la estrategia de acompañamiento.</p> <p>En este subproceso, sensibilizar se entiende como el conocimiento y aceptación por parte del novel de lo que se espera de él en cada componente desarrollado para mejorar la calidad de la educación, es decir, desde su rol incrementar la vocación como educador, aclarar su función como docente de la institución, reflexionar su identidad como docente de la UNAN-Managua y su desempeño como integrante del cuerpo docente y de la comunidad educativa en general.</p> <p>En la inducción pueden participar los directores, coordinadores de carrera, coordinadores de colectivos, los acompañantes y acompañados, en donde estos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición y planeación de las actividades de acompañamiento que complementarán el proceso de inducción.</li> <li>Realización de las actividades de acompañamiento en la inducción las cuales serán planificadas por cada claustro docentes de cada uno de los Departamentos.</li> <li>Identificación de los vacíos de formación e información de los docentes noveles</li> </ol>

pueden participar de las temáticas a desarrollarse en dicho proceso, las cuales serán seleccionadas por los claustros de cada departamento.	para desempeñarse adecuadamente en la siguiente fase.
---	---

<b>Conocimiento del docente novel</b>	<b>Actividades</b>
<p>Con las actividades propuestas en este subproceso, se requiere conocer del docente novel: la concepción pedagógica, la actitud hacia la docencia, su estilo de enseñanza, las carencias en la formación detectadas por el docente para desenvolverse con propiedad en el aula; su disposición para el trabajo colaborativo y las posibilidades de cambio que considere pueden mejorar el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Simultáneamente con el subproceso de inducción se prepara al docente novel para el acompañamiento. Esto quiere decir que se presentará a los docentes nóveles la Estrategia de Acompañamiento con sus fases, objetivos, responsables, medios, estrategias, entre otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexionar con el novel sobre el perfil del docente requerido en la institución para mejorar la calidad de la educación ofrecida por la UNAN-Managua.</li> <li>2. Evaluar el conocimiento que tiene el docente novel sobre el proceso educativo institucional para determinar los aspectos que deben subsanarse en la fase de fortalecimiento.</li> <li>3. Revisar la planeación de la práctica del novel en el aula, observar su desempeño en ella y en otras actividades curriculares y su relación con los estudiantes a su cargo.</li> <li>4. Programar actividades de intercambio de saberes del docente novel en los colectivos de asignaturas y acompañantes pedagógicos.</li> <li>5. Definir con el docente novel la ruta de</li> </ol>



	acompañamiento para la fase de fortalecimiento para mejorar los resultados de la fase de estructuración y aprendizajes de los estudiantes.
--	--

## B) Fortalecimiento

### Objetivo

Acompañar el proceso de transición de un docente novel a un docente reflexivo, con autonomía, con un mayor dominio de su saber disciplinar, comprensión de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y competencia profesional que le permita enfrentarse a los problemas educativos con autonomía y mayor confianza y plantear alternativas de solución apropiadas.

Al finalizar esta fase el docente novel:

- ✓ Habrá alcanzado un mejor desempeño en las competencias docentes básicas para mejorar la calidad de la educación.
- ✓ Valora positivamente su profesión y tendrá una actitud positiva y proactiva frente a las exigencias de su quehacer cotidiano.
- ✓ Comprende el contexto de sus estudiantes, reconoce las particularidades de los mismos que inciden en los aprendizajes y propone acciones para un mejor desempeño.
- ✓ Enfrenta y responde a los problemas que se le presentan en el ejercicio de su función docente.
- ✓ Trabaja colaborativamente con sus compañeros de colectivos.

### **Proceso de desarrollo de la ruta de acompañamiento.**

De acuerdo con el inventario de necesidades realizado en el proceso de inducción en la fase anterior, en los cuales se identifican vacíos en el conocimiento en los docentes noveles, el acompañante y el docente novel establecen los temas y competencias docentes sobre las cuales se trabajará en la fase de fortalecimiento.

Los temas serán establecidos por cada departamento docente según sus necesidades, pero estos temas podrían ser con la finalidad de fortalecer los contenidos teóricos de la asignatura que se enseña, así como también aspectos pedagógicos, didácticos, metodológicos, planeación y de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, además de actitudes y valores en el docente.

#### **Actividades:**

1. Escoger las unidades de trabajo que trabajará el novel durante la fase, de acuerdo a las competencias que requiere desarrollar, y diseñar los ejercicios prácticos conforme al modelo pedagógico institucional.
2. Seleccionar herramientas, instrumentos y/o materiales y actividades complementarias que apoyarán el trabajo.
3. Establecer con el novel el cronograma para el desarrollo de las actividades y los momentos de seguimiento al desarrollo de las mismas.
4. Coordinar con otros departamentos su participación en la fase de fortalecimiento, por ejemplo con el Departamento de Pedagogía.
5. Elaborar los informes de seguimiento de la estrategia de acompañamiento.
6. Establecer las necesidades de formación de los noveles que serán cubiertas en la próxima fase.

7. Elaborar instrumento de evaluación del acompañamiento realizado a los docentes noveles y un instrumento de evaluación del acompañamiento mismo

### **C) Seguimiento**

Hacer seguimiento es rastrear los procesos que se desarrollan durante el acompañamiento, equivale a valorar el funcionamiento de los procesos relacionados con el desarrollo de la estrategia y con procesos destinados a producir cambios propuestos en los objetivos.

El seguimiento del acompañamiento es una acción pedagógica que se corresponde con los objetivos propuestos y para que cumpla con ellos necesita el apoyo, asesoría y estímulo por parte de todo el claustro docente.

#### **Objetivo**

Verificar el logro de objetivos del acompañamiento a través de evidencias de avances y oportunidades de mejoramiento.

#### **Procesos**

Se proponen momentos de seguimiento a través de las acciones que servirán de retroalimentación al docente novel en relación con nuevas necesidades de formación, actualización y perfeccionamiento docente y serán un complemento para la evaluación del desempeño docente.

El seguimiento es durante el proceso de acompañamiento que al final corresponde al seguimiento de la estrategia de acompañamiento. Con esto nos referimos a la concurrencia del seguimiento y retroalimentación hecha por todos los implicados en el proceso, en cualquier momento, forma y lugar, es lograr un sistema integral, coherente, continuo, día a día, entre la práctica habitual del docente novel y la interacción principalmente con el acompañante, pero también con los colegas, estudiantes y claustro en general.

Como los resultados de la Estrategia de Acompañamiento deben ser apreciables en el desempeño diario de los nóveles, la retroalimentación y el seguimiento se convierten en herramientas eficaces de gestión dentro de los Departamentos de la Facultad y para el que las realiza, a su vez son una técnica de desarrollo personal y profesional.

### **Actividades durante el Acompañamiento:**

Sistematizar, organizar y programar con los nóveles acciones de mejoramiento.

1. Retroalimentar a los involucrados y en los momentos de seguimiento. Para ello se propone lo siguiente: **Auto seguimiento:** El novel monitorea sus propias acciones y la satisfacción de lo realizado, le encuentra sentido a lo que hace, emite juicios, da opinión y expresa conceptos sobre sí mismo, identifica y corrige errores. El acompañante le sugiere llevar un diario de campo al docente novel que equivale a un registro de auto seguimiento, en donde registrarán todas las acciones de su práctica docente, el progreso durante y a lo largo del proceso, los logros alcanzados durante y al final del mismo, los aspectos que aún requieren de más fortalecimiento y los cambios percibidos en su rol profesional. **Seguimiento realizado por otro:** Es el seguimiento que realiza una persona sobre la práctica docente, actitudes, conductas y desempeños/competencias del docente novel. Este puede ser realizado por los colegas, jefe inmediato a través de observaciones directas o indirectas. **Retroalimentación entre pares:** Es la puesta en común en la que intervienen otros a manera de pares. En conjunto los nóveles con sus compañeros verifican, aprecian, valoran desempeños u otros asuntos, así de esta manera, comparten experiencias, prácticas de aula, metodologías, desarrollos temáticos, recursos; el acompañante podrá expresar opiniones, apreciaciones, sugerencias, sobre la práctica pedagógica, experiencias significativas, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc., y a su vez el novel declare sus experiencias gratificantes, inquietudes, dificultades y percepciones.

**Actividades al finalizar el Acompañamiento:**

1. Analizar en conjunto los registros de las diferentes acciones de seguimiento y retroalimentación realizadas durante el proceso de acompañamiento, estableciendo avances, logros y aspectos a mejorar en la práctica docente.
2. Elaborar informes del proceso de acompañamiento. Es preciso que se elabore informes para los Coordinadores y Directores de Departamento los cuales le servirán como complemento para la evaluación de desempeño.
3. Realizar la evaluación del acompañamiento realizado al docente novel.
4. Realizar la evaluación del plan de acompañamiento realizado.

**D) Agenda de formación**

Equivale a un proyecto de vida profesional. En relación con los objetivos y con base en el seguimiento y la retroalimentación en el desarrollo del acompañamiento, el novel y el acompañante elaboran un plan de formación para los siguientes años y un plan de mejoramiento y desarrollo profesional.

**Objetivos**

- ✓ Determinar un plan de acción con metas a corto, mediano y largo plazo que corresponda a las necesidades de formación personal y profesional del docente novel que conlleven a elevar la calidad de la educación.
- ✓ Trazar objetivos claros y precisos en todas las dimensiones del quehacer docente para que la agenda responda a las metas de calidad.

**Actividades**

1. Elaborar con el docente novel la agenda de formación para los siguientes años y su plan de mejoramiento y desarrollo profesional.
2. Presentar los resultados del acompañamiento al claustro del Departamento y luego ante el consejo de facultad.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

**Guía de Acompañamiento Pedagógico al Aula de Clases**

**Objetivo del Acompañamiento Pedagógico:**

A través de la visita al aula de clases se pretende:

- ✚ Fortalecer el desempeño docente en el aula de clases, a través de la detección de las fortalezas y debilidades encontradas.
- ✚ Crear espacios de reflexión, coevaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.
- ✚ Contribuir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes mediante el fortalecimiento de la práctica docente.

**I. Aspectos Generales:**

Fecha: \_\_\_\_\_ Asignatura: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_ Año de la Carrera: \_\_\_\_ Semestre: \_\_\_\_ Modalidad: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos del Docente Supervisado: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos Docente Supervisor: \_\_\_\_\_

**Escala de medición: 1. Excelente 2. Bueno 3. Regular**

ASPECTOS OBSERVAR	ESCALA DE MEDICIÓN			OBSERVACIONES
	1	2	3	
<b>I. Aspectos Iniciales</b>				
1. Asiste puntual a la clase				
2. Porta el plan de clases				
3. El Tema de la clase se ajusta al plan didáctico.				
4. Los contenidos y los objetivos se dan a conocer al inicio de la clase				
<b>II. Aspectos Metodológicos</b>				
1. Explora los conocimientos previos de los estudiantes sobre el tema a impartir				
2. Motiva los estudiantes utilizando estrategias metodológicas participativas constructivistas y				

recursos didácticos que se ajusten al tema desarrollado				
3. Durante el Proceso de desarrollo de la clase realiza preguntas individuales y /o grupales para comprobar la asimilación de contenidos				
4. Aclara las dudas de los estudiantes				
5. Evalúa a los largo de la clase				
<b>III. Dominio de contenidos</b>				
1. Se observa dominio de contenido del tema de la clase				
2. Utiliza vocabulario técnico				
3. Vincula el tema con la práctica y/ o el quehacer diario de los estudiantes				
4. Se observa el manejo adecuado de la disciplina al argumentan y aclarar dudas				
5. Consolida el contenido logrando los objetivos de la clase				
<b>IV. Actitudes y valores</b>				
Muestra trato cordial a los estudiantes				
Brinda igualdad de oportunidades a todos los estudiantes				
Promueve valores en los estudiantes				
Su comportamiento es ético y profesional				

**Fortalezas:**


---



---

**Aspectos a mejorar:**


---



---

**Sugerencias y/o Comentarios:**


---



---



---

Firma del Supervisado

Firma del Supervisor

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Acuña, Fernando. (2010) *Gestión educativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- ✚ Aguilar, Citlali. (2005) *El trabajo de los maestros, una construcción cotidiana*. México: DIE-CINVESTAV-IPN.
- ✚ Almeyda, Orlando. (2007) *Supervisión educativa*. Lima: Editorial Nuevo Milenio.
- ✚ Alvarado, Otoniel. (2002) *Supervisión educativa orientada al control de calidad*. Lima: Derrama Magisterial.
- ✚ Bernal, Cesar (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. México
- ✚ Briggs, L. (2000) *La Supervisión*. México: Mc. Graw Hill
- ✚ Broadwell, Martin. (2005) *El supervisor como instructor*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- ✚ Calero, Mavilo. (2003) *Supervisión educativa integral*. Lima: Editorial San Marcos.
- ✚ Chacon Florencio (1990) *Una empresa llamada sistema educativo*. Revista del convenio Andrés Bello. Vol. 14 Num. 38 (p. 99-104)
- ✚ Chiroque, Sigfredo. (2006) *Evaluación de desempeño docente*. Lima: Centro de Investigaciones en Educación CIE [www.ucinf.cl](http://www.ucinf.cl)
- ✚ Chiavenato Adalberto (2000) *Administración de recursos humanos*. Santa Fe, Bogotá: MC Graw-Hill
- ✚ Cuenca, Ricardo. (2011) *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: Impreso por CECOSAMI.
- ✚ Dean, Joan. (2002) *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*. Madrid: Editorial La Muralla.
- ✚ Diaz Barriga (2002) *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: MC Graw-Hill
- ✚ Echeverry, Jairo. (2011) *Evaluación docente integral con fines de mejoramiento*. Lima: EDIFICANDO – UN
- ✚ García, B. et al. (2008) *.Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa Vol.1 [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1num3\\_e/art8.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1num3_e/art8.pdf)



- ✚ González Urdaneta (2007) *Un modelo de la supervisión educativa*. Larius vol. 13 Num. 25 (p. 12).
- ✚ Haddad J. et al (1998) *Aportes conceptuales para la construcción de mecanismos para el monitoreo de los procesos educativos*. Madrid: Muralla.
- ✚ Hernández S. y Fernández C. (2010) *Metodología de investigación científica*. México: McGraw – Hill.
- ✚ Huguet Gago (2002) *Apuntes acerca de la evaluación educativa*. México: Colección Innovación y Calidad.
- ✚ Ivancevich John (2008) *Gestión Calidad y Competitividad*. Madrid: Irwin.
- ✚ Lemus, Luis A. (1969). *Pedagogía: Temas Fundamentales*. Texas: Kapelusz.
- ✚ Letelier Mario, et. Al (2008). *Evaluación del desempeño docente*. Fondo de desarrollo institucional MENEDUC.
- ✚ Montenegro Aldana y Abdón Ignacio (2003) *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- ✚ Nerici Imideo. (1992) *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires: Kapelusz.
- ✚ Páez, H., y Ramos, M. (2000) *Evaluación de las competencias profesionales del docente de la maestría en desarrollo curricular de la Universidad de Carabobo: opinión de los estudiantes*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- ✚ Paiba Cossios Mawell (2007) *Carrera Pública magisterial Luces y sombras de la norma aprobada*. (Ley Num. 20962) Lima, Perú.
- ✚ Pavié, Alex. (2011) *Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado <http://www.aufop.com>
- ✚ Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía*. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (FEDUPEL).
- ✚ Sovero, Franklin (2012). *Monitoreo y Supervisión*. Lima: Editorial San Marcos.
- ✚ Vaillant, Denise. (2008). *Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.

- ✚ Zabalza, A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid, España: Narcea.
- ✚ Zabalza, M., A. (2007). *Guía para el Desarrollo de Competencias Docentes*. México:Trillas.
- ✚ Zacarias, E. (2009). *Así se investiga: Pasos para hacer una investigación*. Santa Tecla, El Salvador: Clásicos Roxsil.