



UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

**“MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y
ACOMPañAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40522 “JUAN LUIS
SOTO MOTTA” DISTRITO DE PAMPAMARCA PROVINCIA LA UNIÓN
DEPARTAMENTO AREQUIPA - 2017”.**

Tesis presentada para optar el grado académico de maestra en
Ciencias de la Educación con mención Gerencia Educativa
Estratégica.

PRESENTADO POR:

RUFINA MORAYMA GONZALES VARGAS

**.LAMBAYEQUE – PERU
2018**

“MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40522 “JUAN LUIS SOTO MOTTA” DISTRITO DE PAMPAMARCA PROVINCIA LA UNIÓN DEPARTAMENTO AREQUIPA - 2017”.

PRESENTADA POR:

RUFINA MORAYMA GONZALES VARGAS

AUTOR

Dr. PERCY MORANTE GAMARRA

ASESOR

APROBADO POR:

DR. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIO DEL JURADO

M. SC. MARTHA RIOS RODRÍGUEZ
VOCAL DEL JURADO

2018

DEDICATORIA

Con cariño y amor : A mis seres queridos que me comprendieron y me apoyaron constantemente y con su amor me dieron fuerza para seguir adelante y lograr con satisfacción la elaboración de mi Tesis; especialmente a mi esposo y mis hijos por darme ánimo, valor y su apoyo incondicional durante mis estudios de Maestría.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a Dios por dotarme de la suficiente fuerza física y espiritual para poder concretizar mi tesis de maestría.

A la universidad “Pedro Ruiz Gallo” a través de su programa de maestría, por sus enseñanzas y alcances, que optimizan el quehacer profesional A todos quienes, generosamente, enriquecieron el presente trabajo con sus ideas y sugerencias.

RUFINA MORAYMA.

INDICE

**“MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISION, MONITOREO Y
ACOMPANIAMIENTO PARA MEJORAR LA GESTION DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA N° 40522 “JUAN LUIS SOTO MOTTA” DISTRITO DE
PAMPAMARCA PROVINCIA LA UNION DEPARTAMENTO AREQUIPA - 2017”**

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TABLA DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPANIAMIENTO DOCENTE	16
CAPÍTULO I:	17
REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPANIAMIENTO DOCENTE	
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA: UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40522 “JUAN LUIS SOTO MOTTA”	17
1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA: SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPANIAMIENTO DOCENTE	22
1.2.1 Supervisión en el contexto mundial y latinoamericano.	22
1.2.2 A nivel latinoamericano.	24
1.2.3 Origen y evolución histórica de la problemática del monitoreo y acompañamiento en el Perú	31
1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPANIAMIENTO DOCENTE	32
1.3.1 La problemática de la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente en la Institución Educativa.	32
1.3.2 Nivel Facto perceptible	33
1.4 METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO II:	39
MARCO TEÓRICO Y CIENTÍFICO SOBRE EL MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPANIAMIENTO	

CAPÍTULO II:	40
MARCO TEÓRICO Y CIENTÍFICO SOBRE EL MODELO ESTRATÉGICO	
DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO	
2.1 TEORÍAS Y ENFOQUES SUSTENTATORIOS	40
2.1.1 Teoría de los sistemas: Bertalanfly.	40
2.1.2 Concepción de la teoría de sistema.	40
2.1.3 Participación y delegación de la autoridad sistémica.	41
2.1.4 Trabajo en equipo con enfoque sistémico	42
2.1.5 Estructuras paralelas de aprendizaje en un sistema sistémico.	43
2.1.6 Estrategia normativa – reeducativa del cambio.	43
2.1.7 Características de la teoría general de los sistemas.	47
2.1.8 Modelo de supervisión Escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción: Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro.	50
a) La Supervisión Escolar como un proceso de gestión institucional participativa	50
b) La Supervisión Escolar como un proceso de evaluación crítica	53
c) La Supervisión Escolar como un proceso de investigación-acción	54
2.1.9 Modelo de supervisión escolar y el cambio educativo	55
2.1.10 Enfoque moderno y sistémico de la supervisión.	58
2.1.11 Tipos de supervisión educativa	64
2.1.12 El monitoreo como sistema	68
2.2 BASE CONCEPTUAL	70
2.2.1 Concepto de monitoreo	70
2.2.2 Enfoque de monitoreo.	72
2.2.3 Perfil del Monitor	72
2.2.4 El Acompañamiento como sistema	76
2.2.5 Valores y rasgos socio afectivos del acompañamiento	77
2.2.6 Acompañamiento: contexto y modalidades	77
2.2.7 Funciones de la supervisión	79
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	85
2.3.1 Planeamiento estratégico	85
2.3.2 Planeamiento estratégico de la supervisión.	85
2.3.3 Supervisión administrativa	86
2.3.4 Supervisión educativa	86
2.3.5 Planificación educativa	86
2.3.6 Estrategia	86

2.3.7	Concertación.	86
2.3.8	Eficiencia.	87
2.3.9	Eficacia	87
2.3.10	Meta.	87
2.3.11	Propuesta	87
2.3.12	Sistema	87
CAPÍTULO III		88
RESULTADOS Y PROPUESTA SIGNIFICATIVA		
CAPÍTULO III		89
RESULTADOS Y PROPUESTA SIGNIFICATIVA		
3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	89
3.1.1	Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes	89
3.1.2	Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista aplicada a la directora	100
3.2	MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA	103
3.3	PROPUESTA: “MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE	104
3.3.1	Denominación	104
3.3.2	Presentación	104
3.3.3	Fundamentación	104
3.3.4	Justificación	111
3.3.5	Objetivos de la propuesta	112
3.3.5.1	Generales	112
3.3.5.2	Específicos	113
3.3.6	Contenido de la propuesta	113
3.3.7	Metodología	124
3.3.8	Evaluación y acreditación	125
CONCLUSIONES		126
SUGERENCIAS		128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		129
ANEXOS		132

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar la gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa, 2017”, surge como respuesta a las deficiencias de la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento a los docente de la Institución educativa; caracterizado por el tipo de supervisión de carácter punitivo y sancionador, la inexistencia y la inoperatividad de técnicas e instrumentos de monitoreo que son obsoletos y caducos, la sobrecarga de tareas administrativas por parte de la UGEL, la deficiente capacitación y actualización sobre el monitoreo y acompañamiento a los docentes, lo que se ve evidenciado en un clima institucional poco propicio para realizar las acciones del acompañamiento y una actitud negativa del docente hacia la supervisión y el monitoreo que realiza la directora de la institución educativa. Tiene los siguientes objetivos

OBJETIVO GENERAL.

- Dar a conocer el poco interés en el proceso de supervisión, monitoreo acompañamiento a los docentes por parte de la directora de la I.E. N° 40522“JUAN LUIS SOTO MOTA”

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Diseñar, elaborar y proponer un Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar la gestión pedagógica de la Directora de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Mota”
- Desarrollar los módulos los módulos propuestos en la investigación. educamos.

Este trabajo de investigación se sustenta, fundamentalmente, en la “Teoría de sistemas de Ludwing von Bertalanfly, y el “Modelo de Supervisión Escolar como un proceso de gestión institucional participativa, con evaluación crítica e investigación-acción” de Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro”.

PALABRAS CLAVES

Supervisión, monitoreo, acompañamiento, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The present investigation work "Program of Training has more than enough Supervision, Monitoreo and Educational Accompaniment in the level of primary education of the I.E. "Juan Luis Soto Motta" of the Pampamarca, Pound, La Union, Arequipa, 2017", it highlights the deficiencies of the Supervision, Monitoreo and Internal Educational Accompaniment, type of supervision of autocratic character, the nonexistence of technical and instruments that evaluate the educational acting efficiently, the excessive overload of administrative tasks, the training lack and upgrade, what is evidenced in a not very favorable institutional climate and a not very favorable educational attitude toward the educational supervision.

In front of this problem, the outlined objective consists on designing, to elaborate and to propose a Program of Training has more than enough Supervision, Monitoreo and Educational Accompaniment, to cooperate to the improvement of the process of Internal Educational Supervision.

Taking like base the results obtained in the application of the survey to educational and the interview to the director, the training Program has proposed to develop present shops with a methodology active participative, democratic and interactive, divided in six work modules. This Program is sustained, fundamentally, in the "Theory of the Human Behavior" of Elton Mayo and the "I Model of School Supervision as a process of administration institutional participative, critical evaluation and investigation-action" of Marco Iván Vallejo Martínez and Marco Iván Vallejo Corro."

KEYWORDS

Supervision, monitoring, accompaniment and teamword

.

INTRODUCCIÓN

En el marco del Proyecto Educativo Nacional y las políticas priorizadas del Estado, el Ministerio de Educación, viene desarrollando un conjunto de acciones para contrarrestar el déficit de rendimiento académico de los estudiantes, la cual se evidencia en los resultados de la evaluación censal. Asimismo, podemos observar con satisfacción que se ha concluido el proceso de articulación del DCN, se vienen promoviendo los procesos de capacitación a través de los especialistas, se ha aprobado la Ley de la Carrera Pública Magisterial que trata de garantizar un mejor desempeño de los docentes en el aula, entre otros. Sin embargo, corresponde ahora, abordar la problemática respecto a quien le corresponde garantizar que estos cambios se realicen, podemos afirmar categóricamente que le corresponde al director de la institución educativa, es él a quien le corresponde realizar el proceso de la supervisión, monitoreo y acompañamiento para garantizar el cumplimiento de los cambios y orientaciones para mejorar el desempeño de los docentes para el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Una de las funciones del director de la I.E es, asegurar que el servicio educativo que se brinda en la I.E, responda a los intereses nacionales, al desarrollo regional, local y de la comunidad; por ello es necesario, desarrollar acciones sostenidas de supervisión pedagógica en las aulas de la I.E. En ese sentido, es indispensable que el director cuente con lineamientos y estrategias básicas, para la supervisión pedagógica. Esto requiere una adecuación de estos procesos en las aulas para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Ante los cambios que se vienen dando en lo referente a la educación en el país y las exigencias del proceso de descentralización, la supervisión pedagógica, monitoreo y acompañamiento pertinente i eficaz enfrenta desafíos referidos a:

- Contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas.
- Contribuir a la formación integral del estudiante.

- Apoyar y estimular el trabajo del docente.
- Promover la participación de la comunidad en los procesos de supervisión.
- Fortalecer las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada (DRE, UGEL e IE.)

Estos desafíos, conllevan a que el aprendizaje responda a las demandas de la comunidad y a las exigencias de la sociedad del conocimiento. En este contexto, la función de supervisión, tiene una dimensión primordial de carácter técnico – pedagógico, sin embargo, también asume una dimensión administrativa, por que toma en cuenta las condiciones que favorezcan las acciones de monitoreo y acompañamiento. La supervisión pedagógica en nuestro país, se constituye en un proceso sistemático que promueve el trinomio calidad, inclusión y atención a la diversidad, centra su accionar en los procesos pedagógicos que promueven el desarrollo integral de los estudiantes. La responsabilidad social de la educación y los procesos de participación en curso, convierten a la supervisión pedagógica, en asunto de interés colectivo y por tanto de colaboración entre los agentes educativos; esta responsabilidad vela por el mejor desenvolvimiento profesional de los docentes, y la formación integral de los estudiantes. Más aún si tenemos en cuenta que los aspectos menos considerados en los Planes de Supervisión de las instituciones educativas, están referidos solo al cumplimiento de documentos obsoletos que no rigen en el aula y al cumplimiento de normas y aproximadamente el 3% a los ; procesos de aprendizaje en el aula y a la aplicación de instrumentos pedagógicos caducos.

Concebida de esta manera, la supervisión definitivamente que en lugar de ayudar a mejorar la calidad del servicio educativo que brindamos puede convertirse en una constante pugna entre los miembros integrantes de la Comunidad Educativa, y mientras nosotros distraemos nuestro valioso tiempo en situaciones de verificación de documentos obsoletos y a situaciones conflictivas, siendo los estudiantes los

únicos que continúan perjudicándose, recibiendo una Educación con muchas carencias.

El problema principal que es el motivo del presente estudio, es que no se cuenta con Directores altamente calificados que puedan realizar los procesos de supervisión y monitoreo con eficiencia y eficacia, es decir que no cuentan con las competencias y capacidades para realizar los procesos de supervisión y monitoreo, ya que se evidencia el limitado manejo de habilidades sociales para comprender y orientar a los diversos caracteres de los docentes, tienen deficiencias en la planificación, organización de los procesos de supervisión y monitoreo, no evalúa los resultados de los procesos de supervisión y monitoreo y no genera en los docentes procesos de reflexión sobre las prácticas pedagógicas que realizan para mejorarlas posteriormente.

En este sentido, La supervisión pedagógica 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 los directores. La supervisión educativa logra 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 laboral docente

Ante esta situación hay la necesidad de contar con un “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” que contemple programas de capacitación a directivos en procesos de supervisión y monitoreo concebida no sólo como un instrumento de control administrativa, sino como una herramienta de gestión que permita tomar decisiones estratégicas sobre la base de los análisis de los proceso de enseñanza aprendizaje; por lo que se convierte en prioridad el “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento”, ya que para cualquier propuesta de cambio en la política educativa nacional, requiere de directores eficientes y eficaces, con competencias y capacidades adecuadas para realizar la supervisión, monitoreo y acompañamiento.

El presente trabajo de investigación permite determinar de qué manera la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento influye en la mejora del aprendizaje de los estudiantes por ende en la gestión pedagógica de la directora.

Por lo tanto el problema científico de esta investigación es que: La directora de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa, realiza un **deficiente proceso de supervisión, monitoreo y acompañamiento** a los docentes en los procesos de enseñanza aprendizaje, esto **se manifiesta** en el tipo de supervisión de carácter administrativo, fiscalizador y de control punitivo, la existencia de planes de supervisión que no rigen en la institución educativa, instrumentos y técnicas caducos y obsoletos, la sobrecarga de tareas administrativas, la escasa formación para realizar la supervisión, monitoreo y acompañamiento, la desactualización en temas de supervisión y monitoreo, el limitado manejo de las habilidades emociones traen como consecuencia un clima de intranquilidad, lo que genera en los docentes una actitud poco favorable hacia la supervisión educativa”.

Se precisa como **objeto de estudio**, los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento de los directores a los procesos de enseñanza aprendizaje que realizan los docentes.

El campo de acción es el Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento.

En tal sentido el **objetivo** de la investigación es diseñar, elaborar y proponer un “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” para mejorar la gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa, el mismo que permitirá mejorar los procesos de supervisión y monitoreo y a su vez contribuirá en el crecimiento profesional de la directora y docentes y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para el logro de ello determinaremos las condiciones en que se realizan las supervisiones y acompañamiento a los docentes de la institución Educativa y determinaremos la

actitud que tiene los docentes frente al monitoreo y acompañamientos que realizan la Directora.

La Hipótesis a defender es la siguiente: Si se diseña, elabora y propone un “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento”, basado en la “Teoría del Sistema” de Ludwing von Bertalanfly y el Modelo de Supervisión Escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación-acción de Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro; entonces se contribuirá a mejorar la gestión pedagógica a través del Proceso de de supervisión, monitoreo y acompañamiento.

El modelo de supervisión escolar como un proceso de investigación-acción, señala que la investigación-acción unifica procesos considerados a menudo independientes; por ejemplo, la enseñanza, el desarrollo del currículum, la evaluación, la investigación educativa y el desarrollo profesional, lo cual cubre las expectativas de la presente propuesta, ya que tiene la intención de integrar varios procesos simultáneos: la gestión para promover una cultura participativa a través de procesos educativos; la evaluación como un proceso continuo cuya primordial intención es comprender la esencia del fenómeno educativo y posibilitar el mejoramiento de la práctica educativa; elaborar una propuesta para la supervisión escolar más congruente con los planteamientos teóricos del modelo educativo vigente, pero sobre todo con la intención de mejorar la práctica de la supervisión promoviendo el desarrollo profesional de los supervisores en favor de elevar la calidad de la educación que el subsistema ofrece.

El modelo de supervisión escolar como un proceso de evaluación crítica, señala que la supervisión es un proceso que permite al participante reflexionar sobre su propio quehacer para confrontarlo con los demás miembros del grupo. De esta manera se tendería a propiciar en el sujeto la autoconciencia de su labor, a partir de implementar un modelo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Union Arequipa.

El presente trabajo de investigación titulado: “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” para mejorar la gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa, para facilitar su comprensión se ha organizado en tres capítulos:

El primer capítulo, contiene el análisis de la realidad problemática de la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente, a partir de la ubicación o contextualización del problema, su origen y evolución histórica, así como sus características y manifestaciones. Contiene, además, la descripción de la metodología empleada en la investigación.

El segundo capítulo presenta los enfoques y referencias teóricas de la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente, el mismo que contiene: la “Teoría del Sistema” de Ludwing von Bertalanfly y “El Modelo de Supervisión Escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación-acción” de Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro; la base conceptual y la definición de términos.

El tercer capítulo, está referido a los resultados de la investigación y la propuesta que plantea el investigador para contribuir a la solución del problema. Contiene el análisis e interpretación de los resultados producto de la aplicación de la encuesta a docentes y de la entrevista a la directora, así como el Modelo Teórico de la propuesta y la Propuesta: “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar la gestión pedagógica de la institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa.

Se concluye este trabajo haciendo una reflexión final que conduce a algunas conclusiones y recomendaciones con la intencionalidad de servir de apoyo a otras I.E. que enfrentan una problemática similar, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPañAMIENTO DOCENTE

CAPÍTULO I

REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA: UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40522 “JUAN LUIS SOTO MOTTA”

El presente trabajo se origina geográficamente en la Región Arequipa, Provincia de Cotahuasi, Distrito de Pampamarca, por lo que, la ciudad se encuentra en la zona alto andina de la Región de Arequipa, la misma que se caracteriza geográficamente por formar parte del distrito de Pampamarca, en donde se encuentra el cañón más profundo de América (3.535 metros de profundidad), en el sector de Ninancocha han instalado una serie de poblados a lo largo de la provincia.

La historia del Cañón de Cotahuasi está directamente relacionada a la historia de la provincia de la Unión. Esta región fue ocupada durante el II Horizonte Tardío por la cultura Wari, la cual a su vez sucumbió por la cultura Inca alrededor del año 1165 d. C. Mientras los Incas tuvieron posesión de estas tierras, la utilizaron como ruta para comunicar Cusco con la costa y así acortar la conocida “ruta de la sal”.

Durante el virreinato, La provincia y los distritos de la Unión fueron utilizadas como centro minero y vitivinícola. En 1834, durante el conflicto bélico entre el general liberal Orbegoso y los conservadores Gamarra y Salaverry, la población de Cotahuasi tomó parte activa a favor de Orbegoso, ganando las batallas de Chahua y Alto de la Luna; en reconocimiento a esta labor, Orbegoso, cuando ya asciende al poder presidencial, otorga a la provincia de La Unión su titulación como tal, la cual se hace efectiva desde el 4 de mayo de 1835, siendo ratificada por el Congreso de Huancayo el 11 de agosto de 1939. Respecto al pueblo de Cotahuasi, el Estado peruano lo elevó a la condición de ciudad el 12 de septiembre de 1898.

La Subcuenca del Cotahuasi se localiza al Sur del Perú. Está delimitada por las siguientes coordenadas UTM 683,370 y 790,415 Este y 8'275,582 y 8'380,125 Norte. Compreendida entre los 14°40'22" y 15°35'27" Latitud Sur, 72°19'15" y 73°18'08" Longitud Oeste. La Subcuenca del Cotahuasi coincide espacialmente con la provincia de La Unión, en la Región Arequipa, es uno de afluentes del río Ocoña, forma parte de la vertiente del Océano Pacífico.

Se ubica a aproximadamente 400 km al nor-oeste de la ciudad de Arequipa. La única vía carrozable con la que se articula al resto del país es la vía que pasa por Chuquibamba (provincia de Condesuyos- Arequipa) y luego Aplao (provincia de Castilla- Arequipa), se vincula con la Panamericana Sur.

Dos compañías de bus salen del Terminal terrestre de Arequipa, a las 4:00 pm. El recogido en bus es de 10 a 12 horas de viaje, dirigiéndose hacia los poblados de Sigwas, Corire y Aplao, en el corazón del fértil valle de Majes y, desde allí, inicia el ascenso hacia la pintoresca localidad de Chuquibamba. Después de eso la carretera no esta asfaltada, se sigue en ascenso hasta Vizca, pasa por un puerto a más de 4500m entre los cerros Solimana y Coropuna para luego descender al cañón de Cotahuasi.

El río Cotahuasi nace en la laguna de Huanzococha a más de 4.750 msnm recibiendo después el aporte del río Huayllapaña en las cercanías de Pampamarca, por el norte, y el Huarcaya próximo a Tomepampa, hacia el oeste, recorre así todo el cañón para luego unirse con el río Maran y formar el río Ocoña que desemboca en el Océano Pacífico.

Socialmente se caracterizan los pobladores y por ende los estudiantes de la Institución Educativa N° 40522 "Juan" Luis Soto Mota", por formar parte de familias numerosas, en donde el promedio de hijos por familia es de cinco o seis, los cuales a temprana edad comienzan a ayudar a los padres en el sustento del hogar, ya sea a través de prácticas agrícolas, elaboración de bordados, en el comercio u otras actividades que puedan desarrollar de acuerdo a su edad.

Una de las principales actividades a que se dedican los jóvenes es la de tocar instrumentos musicales o a la danza en los lugares turísticos, recibiendo propinas de aquellos que han disfrutado de su arte, sobre todo esta actividad es realizada por los jóvenes que se encuentran estudiando, lo que ocasiona que ellos no se dediquen a exclusividad a estudiar, sino que tienen que compartir su tiempo entre los estudios y el trabajo.

Los jóvenes a temprana edad forman sus familias, y en muchas ocasiones son madres solteras, pero a pesar de su nueva condición buscan seguir estudios superiores.

La presente investigación se realizó en el nivel primario de la Institución Educativa **40522 “JUAN LUIS SOTO MOTTA”** está ubicado en el Distrito de Pampamarca, Provincia de La Unión de la Región Arequipa, se encuentra aproximadamente a quince horas en auto. de la ciudad de Arequipa.

La Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” pertenece a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Unión de la Dirección Regional de Educación de Arequipa, y se encuentra bajo la dirección institucional de una profesora que se encuentra asumiendo funciones de directora por designación.

La Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” se ha convertido en uno de las escuelas que vienen teniendo logros a nivel de la provincia de La Unión en diversos campeonatos.

Actualmente en la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” se cuenta con un porcentaje mínimo de docentes que están comprometidos con el aprendizaje de sus alumnos y predispuestos a la innovación, situación que se evidencia en los resultados de la evaluación ECE. Así mismo existen organizaciones para realizar trabajos en equipo como la APAFA, CONEI, Consejo Académico y los Comités de trabajo de docentes y alumnos, sin embargo estas no son funcionales.

En la actualidad, la Institución Educativa cuenta con infraestructura inadecuada, ya que se cuenta con 03 aulas prefabricadas, 01 aula de adobe 07 aulas de material noble, con adecuada iluminación y ventilación; 1 laboratorio, 1 biblioteca, 1 sala de cómputo y una sala de innovación no implementada, no cuenta con ambientes administrativos. También tiene 06 baterías de servicios higiénicos, 01 loza deportivas que no tiene las condiciones adecuadas.

La plana directiva está integrada por una directora para el nivel primario¹. y secundaria; la plana docente comprende: 05 profesores en el nivel primario, 02 profesores de educación física, 07 profesores en el nivel secundario, 01 auxiliares de educación; y, el personal administrativo con 02 personas. Tiene una población escolar de 150 alumnos: 75 estudiantes en primaria y 85 en secundaria. En primaria y secundaria se trabaja en un solo turnos. Los padres de familia y tutores son un total de 70.

Los estudiantes que concurren a la I.E. en su mayoría provienen de familias con limitados recursos económicos; lo que trae como consecuencia de que mucho de los estudiantes realizan actividades agrícolas para apoyar a sus padres.

En la institución educativa existe la predominancia de la administración y gestión burocrática tradicional que realiza la directora (dentro de este lineamiento está el proceso de monitoreo y supervisión), la falta de un liderazgo eficaz, la inoperancia del enfoque teórico, la ausencia de técnicas en el monitoreo y supervisión en el aula, hace que la labor de los docentes del nivel primario, no estén respondiendo a las expectativas de optimizar la gestión pedagógica.

En muchas ocasiones hemos podido evidenciar el rechazo que se produce entre los docentes por el proceso del monitoreo, la posibilidad de ser sujetos de

¹ INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” Proyecto Educativo Institucional 20015-2018. La Union – Arequipa.

supervisión los pone en tensión que dificulta su trabajo en el aula; estas actitudes han contribuido a identificar a la supervisión como proceso de fiscalización, generalmente, acompañado de sanciones y recomendaciones de tipo solamente burocrático, por la directora de la I.E

Generalmente los docentes de la I.E manifiestan quejas tales como: "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es solo para fiscalizar y para pedir documentos", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos, no se me orienta". Estas y otras expresiones revelan en cierto modo el desconocimiento, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión pedagógica.

Sin embargo, debemos de precisar que las grandes debilidades se manifiestan en los directores de la Instituciones Educativas, quienes no crean las condiciones favorables para realizar el proceso de monitoreo y supervisión, tienen limitaciones para liderar lo pedagógico; priorizan sólo acciones administrativas. Así mismo la comunicación con los agentes educativos es unilateral, que ocasionan el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas afectando negativamente al trabajo en equipo. Los padres de familia muestran su indiferencia e insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa.

Sin embargo, las grandes debilidades se manifiestan en el director de la Institución Educativa, tiene dificultades y limitaciones en los procesos de supervisión que realiza a los docentes de la institución, desconoce estrategias que le permitan asesorar y apoyar a los docentes en el proceso de supervisión y monitoreo.

Este diagnostico nos permiten ver que los directores están lejos de ser los líderes que las escuelas necesitan. Esto no significa que no sean eficientes en la obtención y distribución de recursos, pero les falta liderar lo pedagógico que le permita articular lo administrativo con las necesidades educativas. Las relaciones de tipo autoritario impiden que se desarrollen un clima institucional

armonioso y a esto se suma que el monitoreo y seguimiento del trabajo que se realizan a los docentes sólo tiene resultados numéricos que no generan elementos de juicio que permitan modificaciones notables en la educación.

Por ello necesitamos un director que promueva el trabajo en equipo garantizando la participación y el compromiso de todos los agentes en la labor educativa y que sea capaz de reconocer al docente como el conductor del proceso de aprendizaje y que tenga propuestas innovadoras y nos preguntamos quien debe de cautelar estos aspectos? Indudablemente la respuesta es el director, pero no está preparado para ello.

1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA: SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

1.2.1 Supervisión en el contexto mundial y latinoamericano

Cada vez que hablamos de Supervisión Educativa inmediatamente viene a nuestra mente la imagen del control, de la “Fiscalización”, y automáticamente nos preparamos con toda la documentación que podrían solicitarnos, pero a pesar de ello tenemos la seguridad de que siempre encontraran errores porque para eso es la Supervisión, generando un clima de desconfianza e inestabilidad entre el supervisor y el supervisado.

A nivel mundial: la supervisión educativa ha atravesado tres fases marcadas a lo largo del presente siglo, todos los países del mundo están haciendo un gran esfuerzo por cambiar. En la actualidad se asiste a un período de cambios drásticos a nivel planetario, que están dando lugar al surgimiento de una nueva época, caracterizada por la incertidumbre sobre el futuro: cambian las demandas de la sociedad y de las personas, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes permanentes y surgen nuevos actores sociales. Para Arrién citado por (Rojas, 2002, p. 300) aunque la acción de una educación de calidad no queda circunscrita sólo a mejorar pedagógicamente el proceso de aprendizaje, es necesario hacer del proceso enseñanza aprendizaje un proceso pedagógico de calidad, para lo cual se

requiere de directores que realicen supervisiones y monitoreos pertinentes y oportunos que orienten y asesoren pertinentemente a los docentes para lograr esta calidad anhelada.

La Conferencia Mundial de Educación para Todos (Jontiem 1990) respaldada por la Declaración de Derechos Humanos, virtualmente ha establecido el escenario de acción, iniciado por el Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Luego de una década de procesos educativos en el Foro Mundial de Educación de Dakar (Senegal, 2000) nuevamente se ratifican las decisiones asumidas anteriormente y se dice: “nos comprometemos a cumplir los objetivos y finalidades de la educación para todos, para todos los ciudadanos y todas las sociedades (...) representa un compromiso colectivo para actuar: Los gobiernos nacionales tienen la obligación de velar porque se alcance y apoyen los objetivos y finalidades de la educación para Todos” .

Si nos circunscribimos al origen de la supervisión administrativa reside en la palabra Inspección que podemos situar en el campo administrativo cuya actividad se combina con otras palabras como Gestión pública, Supervisión, Legalidad, etc.

Teniendo en cuenta el proceso de ubicación histórica sobre supervisión administrativa tenemos el aporte de Eduardo Soler Fiérrez ² en su primer capítulo de su libro *La supervisión educativa en sus fuentes*, contempló la evolución de los términos Inspección y Supervisión .Término que nos lleva hacia el estudio de la pedagogía.

Al inicio la administración fue el origen de la supervisión que como una actividad práctica surgió cuando los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder enfrentar las condiciones adversas a que les enfrentaba la naturaleza. Estos orígenes han causado a lo largo de la historia múltiples

dificultades al desarrollo de la supervisión en general y supervisión administrativa en particular, como se ha visto el cambio de terminología de inspector a supervisor

1.2.2. A Nivel Latino-americano.

Daremos una mirada a las políticas educativas que se implementan por lo que nos llevan a revisar los acuerdos de carácter internacional, principalmente, aquellos que han definido las Reformas Educativas en países como el nuestro.

En el contexto latinoamericano la supervisión tuvo sus inicios en las empresas industriales de los Estados Unidos, con el objeto de mejorar la calidad y cantidad de la producción, y los resultados favorables que se obtuvieron en las empresas permitieron la aplicación de sus principios y técnicas a otros campos de la actividad humana, alcanzando hasta el sector educación.

Para los años 1957 y hasta 1967 nace un nuevo concepto de supervisión escolar, centrado en una función de naturaleza técnica y administrativa dirigida a controlar la educación y asesorar sus servicios para lograr mayor eficacia del sistema escolar.

Este período fue importante y trascendental para el desarrollo de la educación y la supervisión. Por lo que podemos decir que la supervisión educativa como cualquier otra rama ha tenido una notoria evolución conceptual, consecuencia del adelanto de la ciencia y la tecnología, así como de las variables socioculturales, económicas, políticas, pero sobre todo los cambios en las concepciones de la educación y la pedagogía, en las cuales se basa y a las que refuerza constantemente.

Miranda dice; “Los análisis realizados sobre los cambios que se han producido en los roles de los supervisores e inspectores norteamericanos, durante el período 1954 a 1974, señalando que el cambio principal ha sido el paso de un papel de portavoz educativo y director ejecutivo en un sistema

relativamente homogéneo a otro en el que predomine la negociación y el tratamiento de conflictos entre diversos grupos e intereses” (Miranda, 2002:8).

A partir de los años sesenta se inició a determinar las estrategias de cambio más adecuadas para conseguir que exista una adecuada supervisión administrativa, siendo las más enriquecedoras aquellas que son capaces de incorporar los cambios externos en la dinámica interna de la institución. Por eso todo supervisor debe tener conocimiento de las siguientes advertencias básicas.

Se afirma que a pesar de las numerosas y sucesiones reformas puestas en marcha por todos los países americanos, en los últimos años la supervisión ha permanecido invariable, no se ha modificado sustancialmente, o mejor dicho no ha mejorado.

Al analizar los cambios, dentro de los cuales no se escapa la supervisión escolar, se detectó que desde la década de los años 80 del siglo pasado a la fecha, existe un proceso de transformación de calidad de la educación a escala internacional y nacional, donde se señala que ésta es la clave del éxito en la educación, porque apoya e impulsa la innovación en los niveles y modalidades del sistema educativo en el ámbito nacional, regional, estatal y municipal.

Dicho proceso de transformación, viene acompañado de elementos y componentes que de alguna manera se presentan como funciones de supervisión en países como España, Nueva Zelanda, Francia, Unión Soviética: la orientación adecuada al docente, el cumplimiento de la normativa legal, la participación del docente en cursos y conferencias, la participación de los padres de familia en la escuela.

Es indudable que estas funciones propuestas sólo se cumplen parcialmente. Incluso, en algunos países europeos, hasta hoy, se la conoce como “Inspección”, donde se identifica al inspector como una persona autocrática, cuyas funciones más importantes son la fiscalización y la sanción.

Según Arias y Sanabria citados por (Chacón, 2002, p. 157) es así como hasta en ese momento se origina una de las fases de supervisión; pues de acuerdo con Rojas citado por (Chacón, 2002, p. 243) la primera de las etapas de evolución de la supervisión fue la de “inspección” o vigilancia.

Las preocupaciones en torno a la supervisión se a comenzado a manifestar en una escala Americana, desde por lo menos una década atrás; en el caso específico de España, donde el supervisor deberá dejar su posición fiscalizadora de experto, de asesor orientador y convertirse en un gerente que motive una planeación estratégica en la labor educativa. Además se busca que este servicio sea útil y eficaz, para mejorar la calidad, a tal punto que pueda desempeñar un papel más positivo en la mejora institucional.

La actual fase de la Reforma Educacional centra su acción en generar una institucionalidad que permita asegurar la calidad de los aprendizajes de todas y todos los alumnos. De este modo, el foco está puesto tanto en fortalecer las condiciones y proveer apoyos a los docentes para una efectiva implementación curricular en el aula como en fortalecer las condiciones institucionales para mejorar la calidad de los procesos de gestión en los establecimientos educacionales.

A partir de 1984, el asesor supervisor de educación asume dicha función de manera más abierta a todos los agentes educativos y al servicio de todas aquellas personas, organismos e instituciones interesadas en el desempeño de la labor educativa. En este período la supervisión es comprendida como un recurso ofrecido al cuerpo docente y administrativo.

En la actualidad desempeñar la función supervisora, representa un acercamiento importante al aprendizaje de los niños y niñas de este país. También se debe destacar que la supervisión considera todos los elementos que influyen en el currículo y todas las modalidades del sistema educativo costarricense. Así lo manifiesta Rojas citado por (Chacón, 2002, pp. 285287).

En los Estados Unidos de Norteamérica, las funciones de la supervisión más frecuentes son: cooperación con otros organismos educativos y sociales, organización de seminarios, revisión de programas escolares, organización de cursos de perfeccionamiento profesional, estímulo de actividades sociales de la escuela y observación del trabajo en clase.

La función supervisora en México se dirige a la orientación del aprendizaje y perfeccionamiento hacia la meta general de la educación, jugando un papel significativo el perfeccionamiento del proceso enseñanza aprendizaje, verificación, comportamiento humano y la dirección del trabajo hacia los alumnos.

Con relación a Panamá, el criterio que se maneja para la supervisión educativa es el expresado por Santos (1986), el cual plantea que "... la supervisión educativa es fundamental en el proceso educativo ya que cumple diversas funciones tales como planificación de acciones en función de una realidad presente, la orientación sobre políticas educativas y la evaluación al proceso..." (p.142), esto se interpreta como la labor que ha de cumplir el supervisor en el mejoramiento del desempeño profesional hacia el logro de metas deseables.

En Colombia, entre los deberes establecidos como función del supervisor se encuentran los siguientes: servir a la escuela, utilizar recursos naturales, evaluar resultados y planes y seleccionar las ayudas que faciliten el aprendizaje.

En Chile, según Díaz (1999), las funciones de supervisión más importantes son: a. técnico-pedagógica y de control, la cual abarca las destrezas para investigar, experimentar y evaluar, b. administrativas, para dirigir, aplicar y organizar el trabajo y c. sociales, cuyas destrezas sirven para integrar el trabajo de la comunidad.

En el Perú la Supervisión Administrativa también tuvo un inicio a partir del año 1837 cuando el Presidente don Andrés de Santa Cruz, creó en Lima, el

Ministerio de Educación, con el título de Ministerio de Instrucción Pública, Beneficencia y Negocios Eclesiásticos y dispuso el funcionamiento de “Administraciones Departamentales. En 1860 se crea la Junta Central de Instrucción, que funcionaron en sus respectivas jurisdicciones como órganos desconcentrados.

En relación al proceso de desconcentración administrativa en el Sector Educación, éste se inicia en 1962, mediante Direcciones Regionales de Educación encargadas de planificar, ejecutar y evaluar las acciones educativas dentro de sus respectivas jurisdicciones.

En 1970 por Resolución Ministerial se crearon 33 Zonas de Educación. Las Direcciones Zonales de Educación funcionaron, cuya función básica fue la de administración de los servicios educativos en su jurisdicción. Fueron sus funciones principales la supervisión y asesoramiento en asuntos técnico-pedagógicos, la administración de personal, administración de bienes, pago de haberes al personal de la jurisdicción, etc.

En 1974 funcionaron 641 Núcleos Educativos Comunes (NEC). En 1980, el Gobierno decretó la desactivación, sustituyéndose por las Supervisiones Educativas. En 1986 se crea las Unidades de Servicios Educativos (USES), como Órganos Desconcentrados del Ministerio de Educación y mediante la Nueva ley de Educación - Ley N° 28044, convierten a las Unidades de Servicios Educativos como la Unidad de Gestión Educativa Local.

La supervisión educativa ocupa un lugar importante en la estructura organizativa del Ministerio de Educación del Perú. El Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa, aprobado por el Decreto Supremo N° 050-82-ED del año 1982, todavía vigente, señala que la supervisión tiene la finalidad de cautelar el correcto funcionamiento técnico-pedagógico y administrativo de la educación peruana; por lo tanto debe llegar a todas las instituciones en sus distintos niveles y modalidades.

La Ley General de Educación N° 28044 establece que las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL), son responsables, entre otras funciones, de:

- ✓ Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional, y
- ✓ Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional y prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.

No cabe duda de que los servicios de supervisión y monitoreo constituyen elementos fundamentales para asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas. Sin embargo, a pesar del reconocimiento que reciben, estos servicios han sido descuidados por los responsables de la formulación de políticas educativas, más aún cuando el financiamiento educativo comenzó a disminuir.

Durante los últimos años, la expansión del servicio educativo en el Perú ha dado lugar al crecimiento del número de profesores y escuelas que deben ser supervisadas, mientras que el sistema de supervisión no ha seguido la misma tendencia, continúa con un alto déficit de supervisores. Esta situación también ha contribuido al deterioro de la calidad educativa en razón de que muchas instituciones educativas, especialmente las que se hallan ubicadas en las zonas rurales, son escasamente supervisadas, y con ello un buen número de docentes.

En la actualidad, la supervisión que ejecutan los especialistas de las UGEL se realiza con muchas limitaciones dando lugar a que se prioricen ciertas funciones de la supervisión y consecuentemente se atiende ciertos ámbitos de la gestión de las instituciones educativas relegando a un segundo plano los procesos que corresponden a la gestión técnico-pedagógica, en donde se incluye el asesoramiento y apoyo técnico-pedagógico efectivo a la labor docente

En el Perú, las funciones de supervisión están centradas en el mejoramiento de los procesos de aprendizaje, el desenvolvimiento profesional de los docentes, y el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones³. Como es conocido, mientras que la supervisión interna es competencia del director, tal como lo establece la normatividad prevaleciente, o un profesor especialmente designado para tal fin, la supervisión externa le concierne a los técnicos del MED y sus órganos intermedios. Allí radica una diferencia importante con el monitoreo, que por definición es básicamente un sistema de control interno

Para el investigador, en el Perú, la supervisión no es parte de la agenda educativa pendiente. Uno de los aspectos más importantes a revisar es su modelo organizativo. Otro aspecto es el estilo correctivo de supervisión, donde se imponen los mecanismos de vigilancia y fiscalización, desconectados de los procesos y dinámica interna, generadores de conflicto y ruptura de las relaciones interpersonales. La supervisión escolar tiene como propósito prioritario observar el cumplimiento de la reglamentación administrativa oficial. Otro factor importante es la ausencia de un sistema de capacitación directiva sobre como deben de realizarse estos procesos tanto en la formación inicial como en servicio.

Ahora el monitoreo es considerado como una acción externa o “monitoreo externo”, desconociéndose lo vital que resulta impulsar la responsabilidad interna, es decir, la que debieran asumir los miembros de la propia institución educativa, por tanto, la vigencia del monitoreo como acción interna

A nivel local tenemos que la supervisión Administrativa se origina desde 1941 cuando el sector educación contaba con un Inspector Distrital de Educación, pero la Supervisión era hecha por un Inspector Provincial luego las Supervisiones a las Instituciones Educativas lo realizaba la USE (Unidad de

servicio Educativo, conocido actualmente como UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local).

Actualmente en las Instituciones Educativas las supervisiones son realizadas por el director o sub directores que aún siguen con un esquema tradicional sustentado en la epistemología burocrática del verticalismo documental, lo que se está supervisando y monitoreando es la información que los docentes entregan a la dirección o subdirección, como son las programaciones curriculares, proyectos, registros auxiliares de evaluación, u otros informes referidos a su trabajo en el aula, reduciendo la asesoría a una breve e improductiva entrevista con el docente, en la que muchas veces sólo se logra hacerle sentir mal.

1.2.3. Origen y evolución histórica de la problemática del monitoreo y acompañamiento en el Perú

El origen del monitoreo está fundamentalmente ligado desde hace muchos años a la noción del control en el campo de la administración de organizaciones, su utilización como elemento indispensable en la aplicación y ejecución tiene una ubicación temporal relativamente reciente.

En las últimas décadas el uso del término monitoreo se ha asociado a la gestión de programas y proyectos en la fase de ejecución. En ese contexto se la ha concebido como el acompañamiento sistemático para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de los proyectos y programas para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados.

Para el investigador se concibe el monitoreo como el proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos, los programas y proyectos, identificando sus fortalezas y debilidades, para la toma de decisiones pertinentes⁴.

⁴ Concepto elaborado por la investigadora Morayma

En el Perú, el Ministerio de educación (MED), en el documento “Monitoreo de Centros Educativos”, explicita que le corresponde a los especialistas y técnicos de los órganos intermedios las acciones de monitoreo (externo), desconociéndose lo vital que resulta impulsar la responsabilidad interna, es decir, la que debieran asumir los miembros de la propia institución educativa.

En las instituciones educativas, como la nuestra, tanto los responsables de este proceso como el personal docente, no superamos aún la confusión existente entre la connotación conceptual y funcional del monitoreo y supervisión. Ambas constituyen una actividad diferente, lo que no impide que cuando se realiza una visita de campo, se pueda estar monitoreando, supervisando y evaluando de manera simultánea; lo esencial es el oportuno asesoramiento a los docentes supervisados, mediante el monitoreo.

Por la realidad del centro educativo, es necesario implementar las acciones de monitoreo de parte de los encargados, requiriéndose de mucho trabajo y actualización pedagógica en gestión, planificación, supervisión, evaluación.

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE.

1.3.1. La problemática de la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente en la Institución Educativa

La experiencia directa con docentes de las diversas Instituciones Educativas, con quienes se entablo una relación directa a través del cual se pudo hacer una observación empírica, motivo de nuestra preocupación; ya que se pudo detectar una deficiente supervisión Monitoreo y Acompañamiento a los docentes por parte de la directora de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Mota”.

La supervisión que viene realizando a la fecha la directora de la institución educativa 40522 “Juan Soto Moto” se ha visto reducida y minimizada a solo un hecho administrativo, olvidándose del contexto pedagógico por completo, ya

que la directora en un 95% solo realizan visitas fiscalizadoras causando temor y miedo en los docentes, supervisa los documentos técnico pedagógicos en forma mecánica porque desconoce los procesos de una metodología activa que le permita apoyar y asesorar a los docentes en las áreas críticas identificadas en los procesos de supervisión, desconocen el termino de Monitoreo y acompañamiento, situación por la que no la practican en las visitas pedagógicas que realiza, tiene limitado manejo de habilidades sociales por lo que no interactúa con los docentes de manera efectiva y pertinente en el proceso de la supervisión; han escuchado y definen el término empatía, tolerancia , respeto, etc., pero no saben como adquirirla y utilizarla en los procesos de supervisión y monitoreo, tienen una visión de inquisidor – perseguidor, sancionador como medio para resolver los problemas identificadas en los procesos de monitoreo, utiliza instrumentos caducos y obsoletos para los procesos de supervisión y monitoreo y estos no son sistematizados para mejorar las debilidades identificadas. cuentan con un plan de supervisión, pero esta no es operativa, realizan la supervisión y el monitoreo solo para dar cumplimiento al Plan de supervisión, directores que elaboran el plan de supervisión sin considerarla como un instrumento eficaz que permite mejorar la calidad de la educación, elabora el Plan de Supervisión sin la participación de los docentes, directores que han perdido autoridad y respeto frente a los docentes por carecer de liderazgo pedagógico, directores que desconoce nuevas estrategias de monitoreo y acompañamiento, lo que trae como consecuencia que los directores realicen una deficiente supervisión, monitoreo y acompañamiento a los docentes en su trabajo pedagógico que realizan en el aula; lo que trasluce en la baja calidad de los aprendizajes y en el descontento de los docentes por las supervisiones y monitoreo que realizan los Directores.

1.3.2. Nivel facto perceptible

Por lo expuesto el problema de nuestra investigación se evidencia en las siguientes características que detallamos a continuación:

- ✓ Visitas fiscalizadoras en los procesos de supervisión y monitoreo que se realizan a nivel de las instituciones.
- ✓ En los procesos de Supervisión se da Incidencia de la revisión mecánica de documentos pedagógicos.
- ✓ Se deja de lado el asesoramiento a los procesos pedagógicos en el aula.
- ✓ No hay una sistematización de los procesos de supervisión para revertir problemática.
- ✓ Tienen limitado manejo de habilidades sociales en los procesos de supervisión.
- ✓ Las supervisiones tienen carácter punitivo y sancionador
- ✓ Uso de instrumentos caducos y obsoletos que solo registran el uso de documentos.
- ✓ En el plan de supervisión no participan los docentes, por lo que este documento se convierte en un documento elaborado unilateralmente.
- ✓ El monitoreo no es vista como un instrumento que contribuye a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Esta situación genera una deficiente supervisión, monitoreo y acompañamiento que realiza la directora en las visitas de supervisión a los docentes en su trabajo pedagógico.

Por lo expuesto el problema de nuestra investigación será: ¿En qué medida el *Modelo* Estratégico de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento coadyuvará a superar las deficiencias y limitaciones que se dan en los procesos de supervisión y monitoreo que se viene dando en la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” Distrito de Pampamarca Provincia La Unión Departamento Arequipa – 2017.

1.4.- METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque Cuantitativo – Cualitativo de tipo Descriptivo - Analítico con Propuesta, es decir el objeto de estudio fue analizado usando técnicas cuantitativas para explicar fenómenos y luego se interpretaron y describieron los hechos encontrados en la realidad. En primer lugar, se ha elaborado un diagnóstico para demostrar la existencia de deficiencias en el proceso de supervisión, monitoreo y acompañamiento docente y en base a estos resultados se ha elaborado una propuesta de un Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento docente, siendo su carácter de medida cuantitativa, y su lugar de ejecución el campo, ya que la obtención de los datos se llevará a cabo en las aulas. Motivo por el cual, se ha elegido como diseño de investigación el de corte transversal, ya que los datos se obtendrán en un momento del tiempo en forma simultánea.

El diseño de investigación es de tipo Descriptivo – Propositivo.

El esquema del diseño es el siguiente:

M - O

M, significará la muestra en estudio y

O, las observaciones a realizar

Para el diseño de contrastación de la hipótesis se ha tenido en cuenta el esquema de investigación analítica con propuesta, para lo cual se debe considerar el siguiente detalle:

- Relacionar ordenadamente las variables independiente y dependiente, que nos permite identificar las causas y consecuencias del problema.

- Analizar las causas que dan origen al problema y la forma como se manifiesta en la actualidad considerando el tipo de supervisión, monitoreo y acompañamiento que se realiza.
- Realizar un análisis crítico de las consecuencias del problema, relacionando el tipo de supervisión, monitoreo y acompañamiento que se practica con el que se debe aplicar en la Institución Educativa.
- Finalmente, todo el análisis realizado y verificado los logros en la actualidad en la Institución Educativa, se propondrá un Modelo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente que contenga los enfoques modernos de la Gestión Educativa en concordancia con la normatividad vigente.

El universo de estudio estuvo constituido por una directora y doce profesores del nivel primario y secundario de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” y dos profesores de educación Física.

La muestra estuvo constituida por toda la población en estudio.

La Hipótesis se ha formulado aseverando que si se diseña, elabora y propone un Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento a la directora de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta”, sustentado en la “Teoría del Sistema” de Ludwing von Bertalanfly y el Modelo de Supervisión Escolar de Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro; entonces se *coadyugara a superar la deficiencias que se dan en los procesos de supervisión y monitoreo para mejorar la calidad de la educación.*

De donde se deducen las variables: Las variables de estudio que se consideraron para este trabajo fueron:

- Variable Independiente: Modelo estratégico de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente.

- Variable Dependiente: Deficiencias en la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento.

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: el ANALÍTICO, que nos permitió analizar la realidad problemática, identificando las causas que lo propiciaron; el INDUCTIVO – DEDUCTIVO, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones; la ABSTRACCIÓN, para la interpretación de los resultados; el MÉTODO ESTADÍSTICO, para el procesamiento de los datos obtenidos.

Las técnicas que se utilizaron para este trabajo de investigación fueron:

a. Técnica de gabinete: Se utilizó la del Fichaje, para extraer información significativa y de interés para el investigador de las diferentes fuentes de recopilación de la información: libros, tesis, guías, documentos de trabajo, etc.

b. Técnicas de campo: Antes de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se conversó con el director del plantel a quien se le informó acerca de los objetivos del estudio de investigación y las estrategias para su desarrollo. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- Una encuesta, aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta”, el 15 de noviembre del 2017, de 12:30 a 13.00 horas, aprovechando el intermedio de una jornada de auto capacitación docente; la misma que consideraba once ítems, los que se diseñaron y aplicaron considerando los indicadores de la tabla de operacionalización de variables. Se realizó previa coordinación con la directora del plantel y luego de un proceso de sensibilización al personal docente.

- Asimismo, se aplicó una entrevista dirigida a la directora del plantel, realizada en el mes de noviembre del 2017, de 16:00 a 17:00 horas, la que constaba de doce preguntas y sirvió para contrastar con la información proporcionada por

los docentes y para obtener información relevante sobre el proceso de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente.

Estos resultados llevaron al investigador a diseñar, elaborar y proponer un “Modelo estratégico de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento”, dirigido a la directora y docentes de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de la Unión, el mismo que tiene propuesto desarrollar talleres de capacitación, contenidos módulos de trabajo:

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CIENTÍFICO SOBRE EL MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPañAMIENTO.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CIENTÍFICO SOBRE EL MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO

2.1. TEORÍAS Y ENFOQUES SUSTENTATORIOS

La presente Investigación tiene los siguientes sustentos teóricos:

2.1.1. TEORIA DE LOS SISTEMAS: BERTALANFLY.

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del DO. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización podemos definirlo así:

2.1.2.- CONCEPCIÓN DE LA TEORIA DE SISTEMA.

Al trasladar esta teoría a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa me puedo fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Caracas, pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Esta situación la podemos comparar con una institución educativa ya que es una organización que al interior de ella se dan interacciones entre los diversos elementos: directora, docentes, estudiantes, PP.FF, todos ellos interactúan a

favor de los aprendizajes de los estudiantes, pero al mismo tiempo delimitan sus acciones por las funciones específicas que les corresponden. Es por ello que consideramos que la teoría de sistemas en el proceso de supervisión y monitoreo interviene al poner en acción varios elementos que se entrelazan entre sí, como son: la comunicación, el manejo de las habilidades para interactuar, la capacidad de escuchar y poner en práctica la empatía, el manejo de los enfoques pedagógicos, etc., todos ellos interactúan simultáneamente en el proceso de la supervisión.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la "homeostasis".

Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas socio técnico y la planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el Desarrollo organizacional de hoy en día. La Teoría de Sistema cerrado se orienta más el funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el sistema Abierto se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

2.1.3. PARTICIPACION Y DELEGACION DE LA AUTORIDAD SISTÉMICA

Esto se fundamenta en la PARTICIPACION de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo". Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y

burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que de respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

Considerando estas afirmaciones podemos concluir que en una institución educativa para que tenga éxito en sus objetivos, es necesario lograr la participación de todos los actores involucrados y que cada uno cumpla con las funciones que le compete, las mismas que deben ser cautelados por el proceso de supervisión y monitoreo.

2.1.4.- TRABAJO EN EQUIPO CON ENFOQUE SISTEMICO

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología a servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos par lograr mayor efectividad en los equipos.

Definitivamente considerando lo mencionado, es necesario que el director de la institución educativa para garantizar que el servicio que brinda sea de calidad, debe de lograr el trabajo en equipo a través de un monitoreo y

acompañamiento sustentado en un trabajo de equipo para revertir las situaciones críticas encontradas.

2.1.5.- ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE EN UN SISTEMA SISTEMICO

Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es "sacar" el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

2.1.6.- ESTRATEGIA NORMATIVA – REEDUCATIVA DEL CAMBIO

Una de los aspectos que estudia el Desarrollo Organizacional es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el DO y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir una cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del DO como entender que el DO es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de DO es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del DO y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El DO es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del DO no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico

de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

Considerando esta afirmación; a la directora de la institución educativa se le debe de reeducar a través de los talleres del Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento para que pueda asumir un cambio de actitud frente a los proceso de supervisión y monitoreo teniendo en consideración todos los factores que intervienen en ella.

Modelos del Comportamiento Organizacional.

Diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos.

- ✓ **Autocrático.-** Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y esta convencida de es obligación de los empleados cumplir ordenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano
- ✓ **De custodia.-** Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

- ✓ **De apoyo.-** Aquí no importa el dinero y ni el poder, sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.
- ✓ **Colegial.-** Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de auto actualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

El modelo de apoyo sustentara nuestra propuesta ya que nos habla del liderazgo en este caso pedagógico de la directora que brinda el apoyo y la orientación a los docentes para mejorar la práctica pedagógica de los docentes.

También debemos de considerar que la teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La

comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Según Bertalanfly, señala que el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, y de ella se deducen dos conceptos. Propósito y globalismo. Estos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

a) propósito u objetivo: todo sistema tienen uno ó varios propósitos u objetivos Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.

b) Globalismo ó totalidad: cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectara a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios se presenta como un ajuste a todo el sistema, que siempre reaccionara globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte de la unidad. Entre las diferentes partes del sistema existe una relación de causa y efecto.

c) En cuanto a la constitución de los sistemas pueden ser físicos y abstractos y existe complementariedad entre ambos sistemas.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser abiertos ó cerrados. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influye en éste, sin embargo al que debemos de resaltar en nuestro trabajo de investigación es al sistema abierto ya que al interior de ella se producen relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan las perdidas en su propia organización.

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros. Los parámetros de los sistemas son: de entrada ó insumo que es el punto de partida del sistema; de salida, producto ó resultado y estos son las salidas. Estos

resultados deben ser congruentes con los objetivos del sistema; de procesamiento, procesador ó transformador es el fenómeno que causa cambios, es el mecanismo de conversión de entrada en conversión. En el procesamiento ingresan insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos; de retroalimentación, retroacción, retroinformación ó alimentación de retorno que es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio ó un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor. La retroalimentación trata de mantener ó perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar ó criterio escogido y manejando el concepto de que el monitoreo es un sistema estratégico de recojo de información periódica y continua y al conjunto de medios para los resultados cuantitativos y cualitativos para generar nuevas propuestas y alternativas para mejorar la estrategia de intervención para que su resultado sea siempre adecuado al estándar ó criterio escogido y finalmente tenemos el ambiente que es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. El sistema es influenciado por el ambiente a través de la entrada, y lo influencia a su vez, a través de la salida.

Siendo la supervisión educativa un servicio de orientación y asesoramiento que permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones y teniendo en cuenta que una organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y esta puede ser estudiada por la teoría de sistemas.

2.1.7 CARACTERÍSTICAS DE LA TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Según Schoderbek y otros 1993 las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son los siguientes:

- a) **Interrelación e interdependencia de objetos**, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares: Toda teoría de los sistemas debe de tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existentes entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema.
- b) **Totalidad**. El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada a cada uno de sus elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
- c) **Búsqueda de objetivos**, todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final ó una posición de equilibrio.
- d) **Insumos y productos**, todos los sistemas dependen de algunos insumos para genera las actividades que finalmente originaran el logro de una meta: Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
- e) **Transformación**, todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se puede incluir, informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materia prima, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por este de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
- f) **Entropía**, la entropía está relacionado con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si se los deja aislados, perderían con el

tiempo todo movimiento y degeneraran, convirtiéndose en una masa inerte.

- g) **Regulación**, si los sistemas son conjunto de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben de ser regulados de alguna manera para que los objetivos del sistema finalmente se realicen.
- h) **Jerarquía**, generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistema más pequeños.
- i) **Diferenciación**, en los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistema y permite al sistema adaptarse a su ambiente

Dadas estas características nos imaginamos a la institución Educativa como un sistema y en consecuencia debemos de aplicar estos principios que nos garanticen eficiencia y eficacia Institucional que debe ser medida por sus resultados y la calidad de los mismos, y para lograr ello tenemos que hacer procesos de intervención a cada uno de los elementos que intervienen en ella para oportunamente plantear cambios ó modificaciones.

Esta teoría nos permitirá comprender que en los procesos de supervisión y monitoreo no pueden realizarse interpretaciones ni descripciones en términos de sus elementos separados, en el cual todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiarlos en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos, se trata mas bien de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción que buscan el logro de metas u objetivos. En el Sistema Educativo para que los estudiantes logren aprendizajes de calidad, es consecuencia de la interacción de todos sus factores que lo determinan internos y externos, si algo falla como sucede

en el proceso de supervisión y monitoreo se tendrá el tipo de resultado que estamos obteniendo en la institución educativa.

La supervisión y monitoreo no debe de concebirse como una evaluación entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos y maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo. En conclusión podemos decir que el concepto de sistema en el proceso de supervisión y monitoreo supone la interacción fluida entre los factores internos y externos lo cual implica que no pueden existir elementos aislados, ya que todos interactúan al interior de ella..

2.1.8 MODELO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO UN PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA, EVALUACIÓN CRÍTICA E INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Se toma en consideración esta propuesta realizada por Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro, quienes en su propuesta consideran tres aspectos fundamentales en un nuevo modelo de supervisión educativa, siendo los aspectos siguientes:

- a) La gestión escolar como un proceso de gestión institucional;
- b) La gestión escolar como un proceso de evaluación crítica; y
- c) La gestión escolar como un proceso de investigación-acción.

LA SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO UN PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

La gestión escolar por la que se pugna, es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece. Esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes,

como el Consejo Académico (CONA) y el Consejo Educativo Institucional (CONEI) y de ser necesario construir órganos nuevos, más dinámicos y completos, talleres donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la Institución Educativa N° 40522 "Juan Luis Soto Motta".

Enmarcado en el tipo de gestión por el cual se pronuncia, el supervisor tendría que dejar su posición de control administrativo y adoptar una función organizadora y coordinadora de trabajo escolar, entendiendo la acción de organizar como "dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación" .

La dirección que implica organizar, se deberá sustentar en un liderazgo cuyo objetivo primordial sea el interés común de la comunidad escolar.

Por otra parte, coordinar, desde esta postura, se equipara con la "sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas" .

En este sentido, el trabajo coordinado se traducirá en la organización armoniosa, ensamblada e integrada de las actividades de la organización en pro de un objetivo común, en pocas palabras, la coordinación es la organización en acción.

Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de "supervisión", definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación.

Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la

participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una "planeación participativa".

Ahora bien, algunas experiencias concretas en el intento de llevar a cabo este tipo de organización, basada en la labor participativa, han enfrentado serias dificultades y aun fracasado debido a la falta de una sólida conciencia y responsabilidad de los participantes; por ello, los órganos directivos de la Institución Educativa deberán pugnar, primero, por promover una cultura de participación.

Es necesario, pues, tomar en cuenta que la introducción de la participación en las instituciones supone, en muchos casos, un auténtico choque cultural, que exige un cambio en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos. Ésta es una empresa muy difícil que requerirá necesariamente de un proceso de "educación participativa" mismo que debe empezar por la formación de todos los miembros de la comunidad educativa, debiendo conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, y en general, el mapa conceptual y teórico de la participación.

Un segundo paso del proceso educativo deberá consistir en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa, a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias sobre los propósitos comunes; para tales efectos, como ya se había señalado, podrían servir el Consejo Académico y el Consejo Educativo Institucional. Este proceso de educación en pro de una cultura participativa, compete prioritariamente a la estructura directiva de las escuelas, ésta sería una de las primeras líneas de trabajo para la labor de gestión del supervisor.

LA SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO UN PROCESO DE EVALUACIÓN CRÍTICA.

Si bien es cierto que entre las labores del supervisor escolar debe de figurar la de la evaluación del funcionamiento de las escuelas y por ende de la calidad del servicio educativo que prestan, esta evaluación no debe ser entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de los maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo; en este sentido, se tienen que reconsiderar los fines que la evaluación pretende como parte de la labor de la supervisión escolar. En la actualidad, la supervisión recurre a la evaluación, o mejor dicho, a la calificación, más como a un medio de control sobre los directivos y docentes, que como un proceso cualitativo que permita evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa en los planteles y por qué, convirtiéndolo en un momento propicio para reorientar el trabajo en pro de mejorar.

Retomando la naturaleza participativa sobre la que ya tratamos como elemento importante del quehacer educativo, se deriva lógicamente que el proceso de evaluación visto desde esta perspectiva "es el interjuego de la evaluación individual y la evaluación grupal", es un proceso que permite al participante reflexionar sobre su propio quehacer para confrontarlo con los demás miembros del grupo. De esta manera se tendería a propiciar en el sujeto la autoconciencia de su labor. Así pues, la evaluación participante permitiría que el individuo y el grupo reflexionen sobre lo que se alcanzó en un ciclo y lo que no se pudo lograr, así como las causas que puedan explicar esta situación y, sobre todo, qué se puede hacer para lo futuro. Es importante volver a resaltar el valor educativo que tiene este tipo de actividades, dado que en la medida que se lleven a cabo, los participantes estarán en posibilidades de integrarse responsable y conscientemente a la labor conjunta.

LA SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN.

El objetivo fundamental de la investigación-acción, consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos meramente teóricos y, en todo caso, propicie la construcción de conocimientos prácticos y aplicables, de esta forma la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él.

En el campo de la educación, la expresión investigación-acción fue utilizada por primera vez por algunos investigadores educativos del Reino Unido para organizar un paradigma alternativo de investigación educativa que apoyara la reflexión ética en el dominio de la práctica, es decir, la reflexión simultánea sobre la relación entre procesos y productos en circunstancias concretas en una sola expresión "práctica reflexiva". En este sentido, utilizar la investigación-acción como recurso de la supervisión escolar tiene como una de sus intenciones revalorar los procesos educativos y no centrarse sólo en los resultados como muchas veces se hace en la actual práctica cotidiana.

La investigación-acción unifica procesos considerados a menudo independientes; por ejemplo, la enseñanza, el desarrollo del currículum, la evaluación, la investigación educativa y el desarrollo profesional, lo cual cubre las expectativas de la presente propuesta, ya que tiene la intención de integrar varios procesos simultáneos: la gestión para promover una cultura participativa a través de procesos educativos; la evaluación como un proceso continuo cuya primordial intención es comprender la esencia del fenómeno educativo y posibilitar el mejoramiento de la práctica educativa; elaborar una propuesta para la supervisión escolar más congruente con los planteamientos teóricos del modelo educativo vigente, pero sobre todo con la intención de mejorar la práctica de la supervisión promoviendo el desarrollo profesional de los supervisores en favor de elevar la calidad de la educación que el subsistema ofrece.

En conclusión, es reconocido que en la actualidad, en la mayoría de los casos, la supervisión escolar es principalmente una actividad administrativa, que en el mejor de los casos responde a un modelo de evaluación eficientista conductista, cuando no a una práctica meramente tradicionalista y empírica, sin incidencia real en la labor educativa de los planteles. Ahora bien, esta situación no es exclusiva de un subsistema, sino que este sentir se ha manifestado o se manifiesta en todos los subsistemas de educación básica a escala nacional, así como en otros sistemas educativos a escala internacional, por lo que, rescatando los elementos teóricos y experiencias de estas iniciativas, se hace urgente y necesario re conceptualizar la función y las acciones de este agente educativo.

Esta re conceptualización debe estar encaminada de acuerdo con nuestro criterio, primeramente para tratar de comprender la problemática de las escuelas en toda su complejidad, a través de un proceso de evaluación crítica y participativa, que permita ir a la esencia del fenómeno educativo abordado, a la vez que concientiza a los principales responsables de la labor educativa (profesores y directivos). En este sentido, una de las principales labores del supervisor interno de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” debe estar encaminada a iniciar un proceso de gestión que motive y dé continuidad al proceso de evaluación señalado.

Determinar cómo lograr los propósitos propuestos finalmente se resolverá en la "práctica reflexiva", es decir, confrontándose directamente con los hechos concretos de la realidad que se presenta en una escuela en lo particular; para esto nos promulgamos a favor de llevar a cabo procesos de investigación-acción.

2.1.9. MODELO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR Y EL CAMBIO EDUCATIVO

PARA LA TRANSFORMACIÓN, DESARROLLO Y MEJORA DE LOS CENTROS: E Miranda Martín (2002)

Los supervisores ante el cambio y la mejora de los centros

En muchos casos los supervisores e inspectores juegan un doble papel de control y de Asesoramiento/apoyo a los centros escolares. Sin embargo se ha diversificado el ejercicio de la supervisión responsabilizando profesionales diferentes de las funciones de control y de asesoramiento. Paradójicamente, la mayoría de los supervisores/inspectores se ven a ellos mismos como facilitadores del cambio educativo y de la mejora de los centros.

Muchas veces los administradores, supervisores e inspectores manejan con frecuencia el imperativo legal del cambio planteándolo como una obligación de los profesores y los centros. A nuestro juicio, son ellos los que deben renovar sus ideas y sus prácticas profesionales en la mayoría de los casos aplicando los modelos y propuestas que han elaborado los técnicos y que la administración quiere implantar.

El cambio educativo y la mejora no son responsabilidad sólo de los profesores innovadores sino también de los supervisores/inspectores que los facilitan e impulsan con su práctica profesional.

Pocos supervisores desarrollan un estilo de supervisión encaminada fundamentalmente a capacitar a los centros para analizar su contexto y partiendo de él generar “sus” propuestas de cambio o mejora.

A.- SUPERVISIÓN ORIENTADA PARA LA MEJORA DE LOS CENTROS

Ejercer una supervisión orientada a la consecución de la mejora supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo para conseguir crear en los centros escolares unas condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

B. ASESORAMIENTO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El asesoramiento que el supervisor proporciona, debe entenderse como un proceso relacional en el que trabaja en colaboración con todos los agentes

educativos utilizando el conocimiento disponible para la resolución de problemas institucionales.

Se pueden identificar seis funciones principales del asesoramiento

Externo:

- Crear relaciones de confianza, claridad de metas y definición precisa de funciones, responsabilidades y expectativas.
- Diagnosticar la situación de la organización.
- Iniciar procesos de desarrollo centrados en la resolución de problemas.
- Facilitar el trabajo y los procesos de grupo.
- Favorecer la utilización de recursos.
- Crear en el centro capacidades, confianza y compromiso para la continuación de procesos de mejora.

Ejercer un liderazgo democrático y comunitario

El liderazgo debe ser concebido como una función que puede ser desempeñada por diferentes personas que, con una función de servicio a los demás, deciden trabajar para que los centros escolares alcancen más altos niveles de satisfacción y de desarrollo.

Los estudios realizados sobre los supervisores “influyentes” señalan tres posibles formas de liderazgo: **el liderazgo educativo**, énfasis en la pedagogía y en el aprendizaje; **el liderazgo político**, asegura los recursos y el consenso y **el liderazgo directivo** que genera estructuras de participación, planificación, supervisión y apoyo

Agente de cambio

El supervisor tiene la responsabilidad formal de estimular y apoyar el cambio por lo que se puede afirmar que debe jugar el papel de agente de cambio.

El éxito de estos planes depende, en gran medida, de que los supervisores coordinen y sostengan su desarrollo. La mejora y el cambio hay que “cultivarlos”.

No debe olvidarse que todos los centros que progresan y mejoran tienen al frente a un director capacitado para dirigir la mejora y el cambio.

2.1.10. ENFOQUE MODERNO Y SISTEMICO DE LA SUPERVISIÓN.

Según el enfoque moderno y sistemático, la supervisión se realiza tanto en las dimensiones macro como micro educativo, en los cuales debe de impactar positivamente para lograr los objetivos educacionales, posibilitar el perfeccionamiento del sistema educativo y aportar al cambio social del país.

La supervisión educativa tiene las siguientes características:

- a) Permanente e integral en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo.
- b) Sistemática, en su manera de ser administrada.
- c) Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece, sus exigencias y su adaptación a la realidad local.
- d) Motivadora de ideas y acciones que impulsan y hacen efectivos los procesos pedagógicos y de gestión.
- e) Proyectiva a través de una educación a crear nuevas y mejores estrategias y técnicas de enseñanza aprendizaje.

Los objetivos de la supervisión educativa:

- a) Contribuye a la formación integral de los estudiantes.

- b) Asegurar que el servicio educativo responda en calidad y eficiencia a las experiencias de la comunidad y a los intereses nacionales.
- c) Apoyar y estimular el trabajo del docente y su rol profesional y social.
- d) Potenciar las relaciones de las Instituciones y programas educativos entre si y con la comunidad, promoviendo la mutua colaboración.

Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. No obstante siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión". Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

Cuando un supervisor realiza una gira o proyecta una serie de visitas para examinar el estado en que se encuentra la planta física de las instituciones, la carencia de personal, la falta de presupuesto o la marcha de los programas, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos

Un supervisor docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación

A continuación se presentan algunas definiciones extraídas de diversas obras que abordan el tema de la supervisión docente, llamada por algunas supervisiones escolares.

Nerici (1975) define la supervisión como: "La supervisión escolar es la expresión máxima del "liderazgo educacional en acción". La Supervisión Escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda estructura teórica, material y humana de la escuela.

"La función básica de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor".

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" .

De estas definiciones transcritas, podemos tratar de sugerir una basada en los siguientes conceptos:

La función básica de la supervisión docente es lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje;

- ✓ La supervisión docente es una actividad de servicio, de ayuda, de asistencia a los educadores en el desempeño de su labor;
- ✓ Atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo;
- ✓ Debe ser sugerente y participativa, nunca imperativa ni autoritaria;
- ✓ La supervisión es una actividad que se realiza en equipo, sobre la base de los procedimientos del trabajo en grupo.

Tomando como base los conceptos anteriormente expuestos, podemos entonces, definir a la supervisión docente de la siguiente manera:

Servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que

atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

Nérici 1975, la define como: “La supervisión escolar es la expresión máxima del “liderazgo educacional en acción” La Supervisión Escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela”

Es decir la Supervisión Educativa es el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo; su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso, mejor dicho es el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículum y la administración escolar.

La supervisión escolar se requiere de:

- Conocimiento de la situación en la que se da el proceso de enseñanza aprendizaje
- Análisis y evaluación constante
- Saber discernir en que momento se deben hacer cambios y tener la habilidad para saber hacerlos
- Ejecutar los cambios que se consideren necesarios en términos de enseñanza, currículo, y actores del proceso.

La Supervisión Educativa se puede ejercer en dos sentidos:

General: cuando se identifica con la inspección escolar, es decir la supervisión hace desde afuera, no por alguien inmerso directamente en el proceso, supervisores nacionales, regionales, etc.

Particular: va más identificado con la orientación pedagógica, esta es hecha por un miembro del equipo administrativo de la propia escuela (director, directora)

El objetivo primordial que debe tener la supervisión es:

- La formación integral del alumno.
- La atención de las necesidades sociales en el ámbito de la educación.

Lo antes expuesto permite decir que el supervisor tiene a su cargo asegurar que una persona o un grupo de personas que realicen una buena tarea, en este orden de ideas; la supervisión debe ser vista como una guía que inspira constantemente al personal para que se ejecute el trabajo de común acuerdo. Es ayudar. No es el procedimiento para indicarle a los docentes lo que deben hacer y posteriormente comprobar si lo han hecho; actuar de esta manera es fomentar el conformismo y la mediocridad, por cuanto no estimula a los docentes para que usen su energía creativa.

OTRAS FORMAS DE CONCEPTUALIZAR LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Las preocupaciones en torno a la supervisión escolar se han comenzado a manifestar, en una escala internacional, desde por lo menos una década atrás; en el caso específico de España, la Ley de Educación se pronuncia por un modelo de gestión participativa incluyendo a la supervisión escolar⁴. De acuerdo con esto, el supervisor deberá dejar su posición fiscalizadora, de experto, de asesor orientador y convertirse en un gestor que motive a la planeación y evaluación participativa de la labor educativa. A este respecto Roberto Pascual Pacheco⁵ hace un análisis de lo que esta propuesta implica; comienza por aclarar que el primer problema está en las diferencias de concepción de lo que es la "participación" y de cómo se pone en práctica, señala que la participación no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural, "la cultura de participación" donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo y los problemas.

A escala nacional, la producción documental sobre supervisión escolar es mínima, por ello es probable que las acciones dentro del programa estatal de

Aguascalientes sean la única referencia empírica ubicada en el nivel de educación básica, cercana y actual⁶.

En esta propuesta se plantea el desarrollo de un nuevo modelo de supervisión escolar, que consiste en "transitar de un ejercicio de la supervisión escolar individual y aislado, a uno colectivo y colegiado" , es decir, consolidar equipos de supervisión de los diferentes niveles de educación básica, agrupados en una sola zona escolar.

Se pugna además por reorientar la función de la supervisión de la vigilancia control a una gestión que intervenga en la planeación estratégica de los servicios educativos que ofrece cada zona; se pretende entonces asumir la función de la supervisión como monitoreo, animación, gestión y evaluación.

Las iniciativas anteriores invitan a cuestionar por qué en Jalisco los lineamientos para el trabajo de supervisión escolar no han sido reestructurados, a pesar de las transformaciones que a partir de la reforma de la Modernización Educativa ha tenido el Sistema de Educación Básica, el hecho es la urgencia de re conceptualizar la supervisión escolar con base en los cuestionamientos que a su práctica actual se le planteen, y por tanto actualizar la normatividad respectiva.

La supervisión es una fuerza positiva para el mejoramiento de un programa o proceso dentro de una institución.

Por otro lado la supervisión educativa es definida como el servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

2.1.11 TIPOS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA:

La autocrática: Nerici 1975 define como “Aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela” (Nérici 1975, Pág. 57). El supervisor es clave, dice las órdenes, las sugerencias y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje. Siendo el rol del supervisor autocrático de: emitir órdenes, controla que se cumpla las órdenes, propone soluciones por sí mismo, utiliza la autoridad, intimidación en lugar de la confianza y cooperación no utiliza la capacidad creativa del docente, no toma en cuenta las diferencias individuales, no se considera la sensibilidad de las personas.

La supervisión democrática aquí existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión, siendo el rol del supervisor: Utilizar procedimientos científicos para resolver aquellas situaciones que presentan, se basa y aplica normas de relaciones humanas, respeta la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo, estímulo la iniciativa y creatividad de su equipo de trabajo, estimula al equipo de trabajo para que busquen soluciones a sus dificultades, estimula el trabajo en equipo, realiza constantemente evaluaciones y autoevaluaciones, estimula el pensamiento crítico y la libre expresión de su equipo.

Entre las características de la supervisión educativa se puede destacar. Atender los fines de la Educación y orientar el aprendizaje al perfeccionamiento de los mismos; el objetivo principal es el aprendizaje y todas las personas que en él trabaja; planifica todo aquello que realiza; es democrática, es cooperativa (porque todos los actores participan en el proceso), es integrada (todos los responsables realizan una labor de integración de sus labores, es científica, estructurarse reflexivamente teniendo como base el control del proceso enseñanza aprendizaje); es flexible (estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, necesidades de los alumnos, docentes, etc.); es permanente (debe ser constante).

Son principios de la supervisión educativa: Ser adoptada por un sistema educativo; actuar democráticamente (todos los que participan tiene libertad de opinión; ser inclusiva todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión); ser cooperativo (todos participan); ser constructivista; ser objetivo; ser científico y ser permanente.

Al igual que todo proceso la supervisión educativa tiene las siguientes funciones según Briggs y Justman citados por Neria (1975):

- 1) Ayudar a los maestros a comprender mejor los objetivos reales de la Educación y el papel esencial de la escuela en la consecución de las mismas.
- 2) Ayudar a los maestros a comprender mejor los problemas y necesidades de los alumnos y atender, en la medida de lo posible, a tales necesidades.
- 3) Ejercer un liderazgo del carácter democrático en las siguientes formas: Promoviendo el perfeccionamiento profesional de la escuela y sus actividades; procurando establecer relaciones de cooperación entre su personal, estimulándole desarrollo de los maestros en ejercicio y acercando la escuela – comunidad.
- 4) Establecer fuertes lazos morales entre los maestros en cuanto a su trabajo, de modo que obre en estrecha esclarecida cooperación, para alcanzar los mismos fines generales.
- 5) Identificar el tipo de trabajo más adecuado para maestro, distribuyendo las tareas, pero en forma que cada uno pueda desarrollar sus capacidades en otras direcciones promisorias.
- 6) Ayudar a los maestros a adquirir mayor competencia didáctica.
- 7) Orientar a los maestros principiantes para que se adapten a su profesión.
- 8) Evaluar los resultados de los esfuerzos de cada maestro, de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos, según los objetivos establecidos.

9) Ayudar a los maestros a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes de enseñanza para la superación de las mismas.

10) Ayudar a la comunidad interpretar el programa de enseñanza.

Las funciones de la supervisión educativa pueden darse en tres grupos: Funciones técnicas (de consejero didáctico); funciones administrativas y funciones sociales.

En conclusión, el aspecto más importante de la función de la supervisión, es sin lugar a dudas trabajar para que se logren los objetivos previamente establecidos, percibiendo la supervisión como una actividad que constituye una continuación de la educación profesional del maestro.

Esto no significa que el maestro esté en “entrenamiento”, sino que está continuamente mejorando su práctica como es requerido en todos los profesionales permitiéndole un nuevo y mejor conocimiento acerca de sí mismo como maestro, lo cual le permite implementar y experimentar con nuevas formas de enseñanza y desarrollar un estilo personal para enseñar por medio del perfeccionamiento de sus talentos, capacidades y preferencias.

El trabajo de la supervisión y por ende del supervisor no debe ser causal, esporádico e improvisado, sino 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 e interrelacionadas, siendo éstas: El planeamiento es la guía de toda labor que se va a realizar, durante un periodo lectivo, semestral anual. Este debe ser objetivo, es decir posible flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar. Otra etapa es el seguimiento en la cual no solo se sigue el desarrollo de las propias actividades, sino también de todo el personal docente, el seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar

nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares, el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia, como última etapa tenemos el Control que actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aún alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y comunidad, el control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes (Nérici, 150).

Siguiendo estas etapas tendremos un trabajo de supervisión que será sistemático y planificado, que podrá llevarse a feliz término, cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo, se encuentre plenamente identificado con él, por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración, no olvidar que la supervisión es un trabajo en equipo, por un grupo de personas involucradas en la tarea.

El trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración del programa y continúa con la organización y realización de actividades.

Los métodos de la supervisión son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismo en su aplicación pueden valerse en cada grupo particular de la cooperación de todas las técnicas, siendo los principales métodos de supervisión: científico, no directo, de facetas múltiples, de ayuda mutua, clínica, de osmosis.

Por otro lado las técnicas de supervisión se destinan a casos particulares y pueden todas ellas estar integradas en cualquier método, entre las principales técnicas tenemos: Las indirectas que suministran a la supervisión datos para el estudio, los que no son recogidos directamente de la observación del proceso enseñanza aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica, siendo las

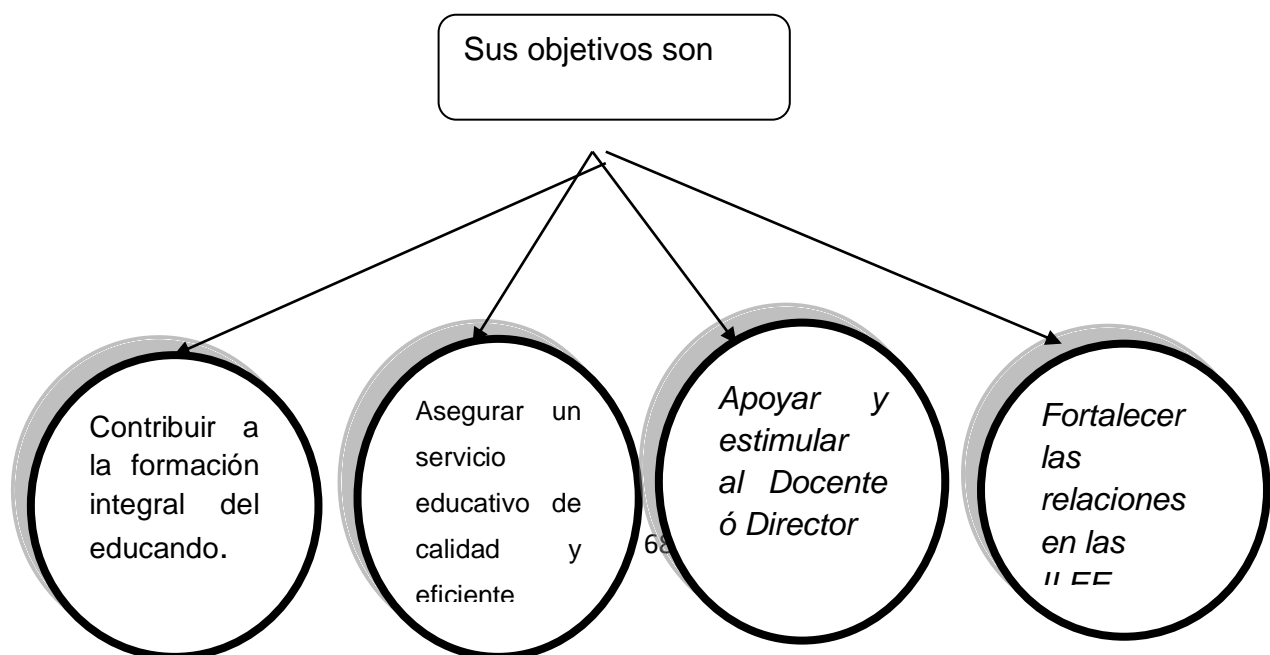
principales técnicas: el estudio de fichero de “currículum vitae” de los maestros, el estudio de los planes de enseñanza, el estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza, el conocimientos de los alumnos, el estudio del currículo, los horarios y el material didáctico disponible, la observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza (Nérici; 124). Técnicas directas son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones y lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas con el proceso de supervisión; siendo las principales técnicas directas: la observación del desempeño del maestro, las reuniones del maestro, las entrevistas individuales, las visitas, las excursiones, las demostraciones, los trabajos elaborados en comisión, la lectura y redacción.

De todo lo expuesto podemos concluir que la supervisión es:

Es un servicio técnico de orientación y asesoramiento instituido para mejorar la gestión de las organizaciones educativas.

Es un sistema ya que tiene objetivos, características técnicas e instrumentos.

- Centrado en el mejoramiento de los procesos de aprendizajes.
- En el desenvolvimiento profesional de los Docentes.
- Proporciona información para tomar decisiones acertadas.



2.1.12 EL MONITOREO COMO SISTEMA

El monitoreo basado en la teoría de sistemas y en el análisis de los diferentes conceptos ha permitido construir una definición como marco orientador a las acciones de monitoreo en la aplicación del currículo del Nivel Primario.

El sistema de monitoreo esta compuesto por un conjunto de componentes y elementos interrelacionados e interdependientes entre si a través de procesos y procedimientos que se accionan por etapas.

En tal sentido se propone la siguiente definición “El monitoreo es un sistema estratégico de recojo de información relevante y expresa sobre los cambios producidos en los procesos de aprendizaje de los estudiantes que permite identificar fortalezas y debilidades presentes, así como la toma de decisiones en las diferentes instancias. Comprende además acciones de asesoría y acompañamiento a los involucrados. Durante el proceso de monitoreo y posterior a el, para el aprovechamiento de sus potencialidades y la superación de las debilidades.

Se entiende el sistema de monitoreo como la integralidad de estrategias y técnicas utilizadas con el fin de recoger y analizar información periódica y continua y al conjunto de medios para reportar los resultados cuantitativos y cualitativos a los involucrados e interesados a través de un sistema de difusión, e intercambios de información, que propician con ello la generación de hipótesis, nuevas propuestas y alternativas a operativizar para mejorar la estrategia de intervención.

Adicionalmente a lo mencionado se asume que, el recojo de información relevante y oportuna de la ejecución de los procesos de enseñanza. Aprendizaje, así como las acciones de asesoría y acompañamiento se convierten en espacios de comprensión, orientación y construcción del cambio educativo que enfatiza en la formación de la persona humana a través de experiencias enriquecedoras y aleccionadoras.

Según el ministerio de Educación (2004) “cual una persona o equipo, denominado “monitor” en determinadas cualidades y calidades coadyuva a la gestión de otras personas o equipos, que se denomina monitoreado en el tratamiento, solución de dificultades y problemas”.

Asimismo, es necesario mencionar el papel fundamental que cumplen los responsables de realizar las diferentes acciones de monitoreo y los recursos que hacen posibles su factibilidad. Con la integración de estos diferentes componentes conformamos nuestro sistema de monitoreo que debe de ofrecer rapidez, confiabilidad y precisión.

De la misma manera, es elemental considerar el soporte científico tecnológico que usa el sistema de monitoreo ya que los medios informáticos y tecnológicos constituyen un apoyo muy importante para efectivizar los procesos, acortar los tiempos y distancias para el procesamiento de datos, con la finalidad de ser presentados y analizados oportunamente para una eficaz toma de decisiones.

Como requisito para realizar un adecuado monitoreo es fundamental tener claro los cambios u objetivos que se pretenden obtener con la intervención, para ello es necesario seleccionar con precisión la información que se necesita recoger.

El monitoreo informa a los responsables y a los involucrados en el programa si va o no por el curso adecuado, es de gran utilidad porque permite hacer los reajustes que reorienten las acciones durante el proceso de implementación

del mismo según el camino previsto.

El monitoreo se realiza necesariamente con la aplicación de instrumentos confiables y objetivos.

2.2 BASE CONCEPTUAL

2.2.1. CONCEPTO DE MONITOREO.

Sobre monitoreo existen muchas definiciones, generalmente contextualizadas dentro del sector. Así tenemos que la secretaria de planificación estratégica del ministerio de educación (MED) afirma que el monitoreo es el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad para verificar el avance y la adecuada utilización y la consecución de los objetivos.

El monitoreo indica la SPE, se debe de constituir no solo como un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas y presupuesto), sino como una herramienta de gestión que permita tomar decisiones estratégica sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y/o cumplimiento de los objetivos propuesto en el Plan.

El monitoreo es un proceso sistemático, integral, participativo, valorativo; de acompañamiento, seguimiento y asesoramiento permanente entre los actores, con actitud dialógica y empática en el desarrollo de la acción educativa, que motiva y permite tomar decisiones oportunas generando cambios pertinentes y sostenibles.

Es un proceso sistemático porque sus diferentes elementos y componentes están interrelacionados, son interdependientes entre sí y se cumple a través de diferentes etapas secuenciales.

Es participativo porque promueve el involucramiento de todos los actores desde los niveles de planificación y organización.

Es integral porque se propone atender a todos los actores y procesos educativos en las diversas instancias y niveles educativos.

Es valorativo porque emite juicios constructivos sobre la situación encontrada a partir de la identificación de potencialidades y fortalezas, debilidades ó dificultades, reconoce esfuerzos, anima y motiva a superar dificultades.

Es acompañamiento porque se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado sin distinción de niveles de jerarquía.

Es seguimiento porque verifica, como se esta llevando lo planificado.

Es asesoramiento porque proporciona orientaciones, información, estrategias, recursos, y herramientas principalmente al docente para reforzar su autonomía y desarrollo profesional.

Cuando se trata del monitoreo a los procesos pedagógicos, el director(a) teniendo como base la aplicación de un instrumento, se informa sobre la manera como se desempeña el docente y lo asesora en aquellos aspectos que presenta debilidades, es decir los capacita en servicio. Es por esta razón que consideramos que el monitoreo es también una herramienta pedagógica.

2.2.2 ENFOQUE DEL MONITOREO

El foco del monitoreo son los procesos pedagógicos y de gestión que se desarrollan en las instituciones educativas, pues a través de ellos se producen los aprendizajes de los estudiantes, razón de ser del sistema educativo. Por tanto, el enfoque de monitoreo que proponemos es un enfoque micro porque pone énfasis y parte del nivel en que se concreta la acción educativa y se produce los cambios.

Organización del monitoreo

La conformación de los equipos de monitoreo es de la siguiente manera:

En las instituciones educativas, son los directores y subdirectores.

En las UGEL y GRE son los especialistas.

2.2.3 PERFIL DEL MONITOR

Para garantizar la objetividad y la precisión en el recojo de la información hay que tener en cuenta en manos de quien recae la responsabilidad de las acciones de la supervisión y del monitoreo. En tal sentido, es necesario que los monitores conozcan la naturaleza y el sentido del plan, además de manejar adecuadamente las técnicas para el recojo y elaboración de reportes de información.

Es importante que los monitores conozcan el proceso de elaboración de los instrumentos de recojo de información, ya que ello permitirá una mirada más objetiva y con criterios comunes.

El monitoreo exige que el monitor ó monitora tenga el siguiente conjunto de capacidades, habilidades y actitudes:

Profesionales:

- Comprensión y dominio de los contenidos de los programas curriculares desde la perspectiva de diferentes culturas y la científica.
- Dominio de estrategias y recursos de los procesos pedagógicos y de gestión.
- Conducción del monitoreo como un proceso sistemático, integral y participativo que implica: planificar, ejecutar y procesar, analizar y tomar decisiones pertinentes y oportunas.
- Conocimiento de la naturaleza del monitoreo y aplicarla de acuerdo a los objetivos y resultados esperados.
- Diseño y aplicación con flexibilidad de técnicas e instrumentos del monitoreo.

Personales:

- Ejercer liderazgo democrático y cooperativo.
- Estimular y apoyar el cambio.
- Generar un clima de confianza, respeto y cortesía con el monitoreado.
- Ser objetivo y coherente en sus apreciaciones, imparcial y tolerante.

Sociales:

- Manejar la comunicación empática.
- Manejar recursos interpersonales: saber escuchar, ayudar, divergir de forma razonada, establecer y manejar relaciones.
- Saber que interactúa con personas y no con objetos en el proceso de monitoreo.
- Saber reaccionar entre situaciones objetivas.

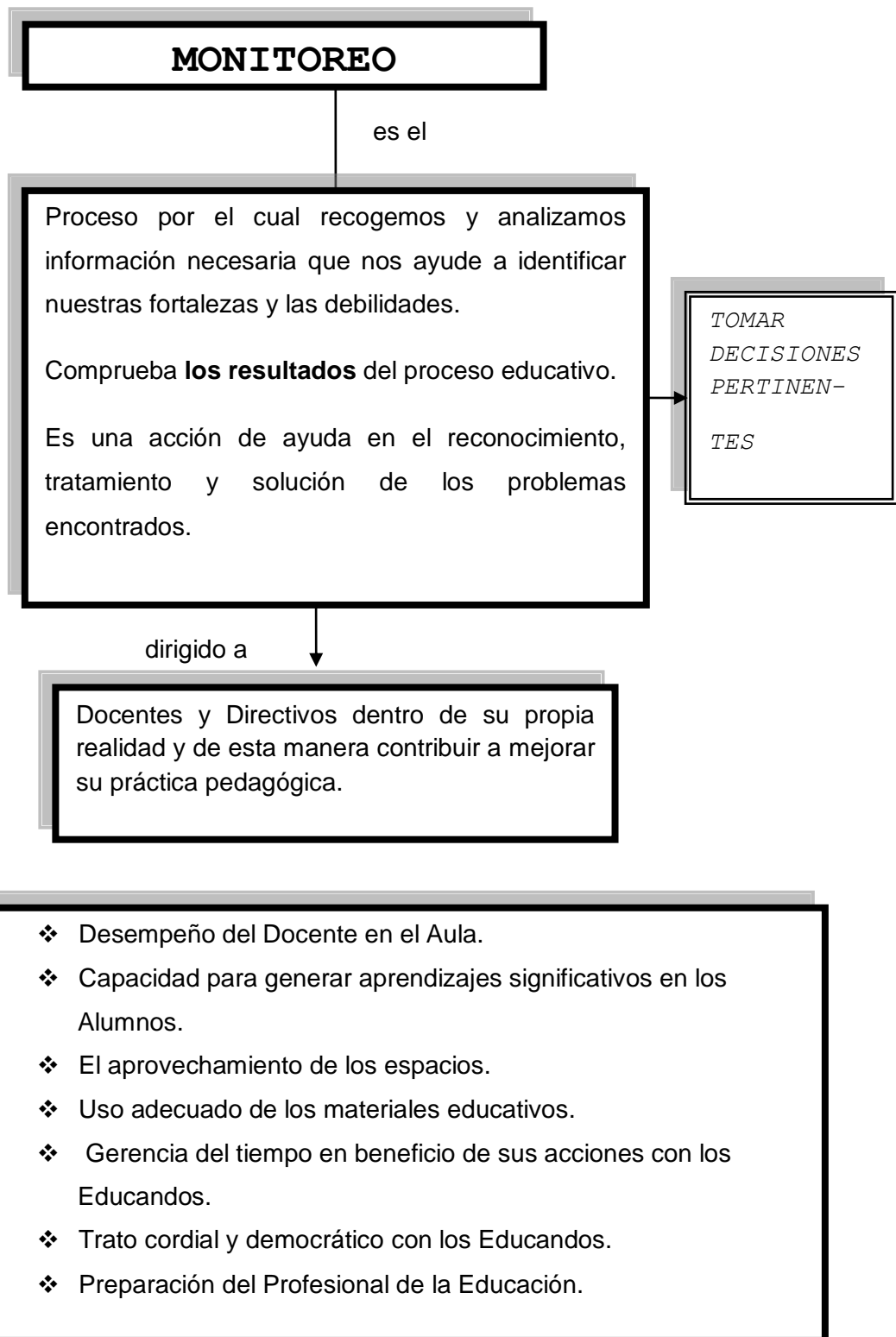
La bibliografía que existe proporciona definiciones que varían de acuerdo a autores, experiencias u objetivos que se persigue. La Guía de Monitoreo y Evaluación⁵ considera al monitoreo como una herramienta básica y universal de gestión, cuya esencia se centra en el proceso de recoger y analizar información para utilizarlo en el mejoramiento de su trabajo, que permita identificar las fortalezas y debilidades de un programa para la toma de decisiones correctas y a tiempo.

El documento de monitoreo (2011) programa de las Naciones Unidas para el desarrollo define al monitoreo como “Una función permanente cuyo objetivo primario es facilitar a la dirección de proyectos y a las principales partes interesadas indicaciones sobre los progresos alcanzados, ó la falta de los mismos”.

Además el monitoreo es considerado como un sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada, entendida como medida de autocontrol ó autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacía la consecución de los objetivos planeados, mediante la comparación de los objetivos realizados (Estado actual) con los trazados (planificación) a través de diversas técnicas. Si se encuentra diferencia entre lo realizado y lo planificado se deben de aplicar medidas correctivas y estas podrán hacerse en la medida que se conozcan las causas del desvió.

Se encuentra que las diferentes posiciones centran al monitoreo como el proceso de seguimiento a las actividades trazadas ó las cambios y resultados previstos en los programas ó proyectos. Desde esta perspectiva se puede resaltar que el monitoreo se realiza tanto para detectar los logros ó bien para verificar el avance en ejecución de las actividades, así como los resultados esperados.

Otro aspecto a considerar es que el monitoreo es concebido como una herramienta de evaluación ó como parte de la evaluación de proceso, en este sentido es necesario establecer las relaciones entre monitoreo y evaluación y la posibles diferencias que se podrían encontrar entre ambos procesos.



2.2.4 EL ACOMPAÑAMIENTO COMO SISTEMA

El acompañamiento es un recurso pedagógico que permite la formación profesional de los docentes.

El acompañamiento pedagógico permite la relación entre dos ó más docentes en procesos de enseñanza reciproca y de ayuda mutua, que procesan información ó que adquieren y desarrollan otro tipo de competencias tanto en el nivel individual y colectivo.

Las personas que participan en las acciones de monitoreo y acompañamiento son acompañantes y acompañados y su interacción autentica requiere de confianza, respeto tolerancia, igualdad, justicia, libertad, etc., creando un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinente.

El acompañamiento es el punto donde se encuentran las idea, las creencias, sueños y aspiraciones de personas que se relacionan con propósitos y metas compartidas, estableciéndose formatos de interacción flexible, horizontales y colaborativos que enriquece el proceso de formación profesional.

Para una gestión pedagógica más fructífera es importante tomar en cuenta que una supervisión educativa sin el acompañamiento sería una supervisión estéril

2.2.5 VALORES Y RASGOS SOCIO AFECTIVOS DEL ACOMPAÑAMIENTO.

En toda intervención es necesario establecer las relaciones de empatia y la confianza, siendo elementos necesarios para que funciones las organizaciones en forma eficiente y con eficacia. Permitiendo que además se expresen con la seguridad que no serán sancionados, esto implica que rechaza totalmente la imposición, dominio y la comparación.

a) LOS VALORES EN EL ACOMPAÑAMIENTO.

El acompañamiento genera un espacio de interacción humana propiciando la convivencia social y la formación profesional. Al desarrollar estas relaciones

con los otros se genera nuevos talentos y aptitudes que facilitan el acuerdo en el trabajo colectivo y la experiencia del aprendizaje colaborativo enriqueciendo el crecimiento profesional de cada uno de los participantes.

Las interacciones sociales deben ser respaldadas en relaciones horizontales en las cuales ninguno es más que otro, si no más bien de ayuda y de reconocimiento de la diferencia como valor que estimula el crecimiento colectivo.

2.2.6 ACOMPAÑAMIENTO: CONTEXTO Y MODALIDADES.

Un contexto humano puede ser un microsistema o un meso sistema en el que gracias a la interacción se configuran las personas. El espacio físico en el que ocurre la interacción misma también se convierte en un componente más del contexto constituido por signos, símbolos, significados, gestos y efectividad.

Los contextos son lenguaje, pensamiento y emociones. Revelan las condiciones socioculturales y afectivas en las que se dan la reproducción de las personas. Son microcosmos sociales con interacciones clasificadas, que hacen oportuna la influencia reciproca de las personas que allí participan y que lo generan.

Morín (2001) afirma que el acompañamiento es una interacción generosa y de calidad entre personas con un desarrollo desigual, pero unidas por una misma intención. Según Pozo (2001) señala que para acompañar demanda ser empático, para ello se requiere que cada uno desarrolle dentro de sí una especie de perspectivismo emocional, cognitivo y cultural que favorezca el conocimiento del nivel de desarrollo y el de las necesidades básicas de aprendizaje de quien es acompañado. Para Fukuyama (2001) no es posible un acompañamiento si este no está mediado por la confianza, ya que ella permite que cualquier grupo u organización funcione más eficiente, permitiendo que las ideas se expresen con la certeza que no será sancionado o criticado. Según Maturana (1997) las relaciones deseables en toda

intervención, debe de fundarse en el amor, porque es el lazo que une a las personas. Por amor aceptamos a las otras personas y nos interesamos en ella estableciendo relaciones de empatía. Diez (1999) plantea que ser escucha activa significa enfocar “nuestra atención hacía el otro, dejar de pensar en lo que queremos decir ó en lo que nosotros haríamos” ser sensibles y abrir las mentes a las formas de ser, hacer y sentir, distintas a cada uno de nosotros. Esto requiere de la sinceridad del interés de cada involucrado. Jacobo y Pintos (2003) señalan que durante el acompañamiento la formación profesional es el hilo conductor de las acciones a emprender, en ella e aspira a trascender, como sucedería con un grupo escolar tradicional. Conformar espacios para el análisis y la reflexión de los procesos de trabajo ya que solo así es posible favorecer la socialización en la cultura de la profesión. Buxarrais (1999) señala que el respeto en el acompañamiento supone la consideración de las ideas, opiniones y actos de los otros. Hacer el uso de la tolerancia y el otorgamiento de validez de interlocución para que la colaboración técnica alcance un sentido de pertinencia entre los involucrados. Proceder así contribuye un ambiente de relaciones humanizadas que propicia la colaboración técnica en la formación profesional.

2.2.7 FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN

Las funciones de la supervisión docente son múltiples y significativas.

Dice Cuberley que "la función del supervisor es diagnosticar la necesidad, ofrecer sugerencias y ayuda y no observar con espíritu crítico lo que el maestro hace o deja de hacer". El propósito debe ser constructivo. "Lo que el maestro necesita no es crítica si no orientación y auxilio pues la simple crítica produce efectos negativos" (Nérici; 64).

Janise Pinto Pérez dice: "La supervisión tiene como objeto general, el crear condiciones para que se alcancen los objetivos de la educación". Esto supone el perfeccionismo total del proceso Enseñanza-Aprendizaje (Nérici; 67).

Se puede afirmar que la función básica de la supervisión docente, es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, o dicho en otras palabras, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, (Fermín; 19) no olvidando que se intenta incrementar la iniciativa y habilidades de los maestros para que progresivamente sean mejores y puedan emplearse más creativa y productivamente en el logro de mayores niveles de desarrollo técnico y profesional (Goldhammer; 55).

De la función básica de la supervisión se desprenderán los propósitos y objetivos que se aspira lograr con ella. Los propósitos son expresados en forma de aspiraciones: Son tareas que nos proponemos realizar con un fin determinado (Fermín; 20).

El concepto de objetivo es menos extenso. Es la identificación o definición de una meta que ha sido aceptada como el producto final de una ejecución. En el caso de la supervisión docente existen dos tipos de objetivos, los primarios que son los establecidos para todo el proceso educativo, para la empresa total de la educación; y los objetivos secundarios que responden a ciertas características que sirven de guía para la acción del trabajo del supervisor, es decir, los que están íntimamente relacionados con su tarea de supervisión y con las metas que él aspira lograr en los educadores (Fermín; 22-23).

En conclusión, el aspecto más importante de la función de la supervisión es, sin lugar a dudas, trabajar para que se logren los objetivos previamente establecidos, percibiendo a la supervisión como una actividad que constituye una continuación de la educación profesional del maestro.

Esto no significa que el maestro este en "entrenamiento", si no que está continuamente mejorando su práctica como es requerido en todos los profesionales (Cogon; 21); permitiéndole un nuevo y mejor conocimiento acerca de sí mismo como maestro, lo cual le permite implementar y

experimentar con nuevas formas de enseñanza y desarrollar un estilo personal para enseñar por medio del perfeccionamiento de sus talentos, capacidades y preferencias (Cogon; 72).

Planeamiento.- Es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un período 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 la vida escolar.

Se prevé también, la ejecución de tareas particulares. Pero tanto la labor general como las tareas particulares se desarrollan según el esquema: planeamiento, seguimiento, control (Néríci; 149).

Seguimiento.- Es la segunda etapa en la labor de la supervisión, durante la cual no sólo se sigue el desarrollo de las propias actividades, si no también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares, el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia (Néríci; 150).

Control.- Actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aun alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad.

El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes (Néríci; 150).

Siguiendo estas tres etapas, tendremos un trabajo de supervisión que será sistemático y planificado, que podrá llevarse a feliz término cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo, se halla

plenamente identificado con él, por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración, no olvidemos que la supervisión es un trabajo esencialmente de equipo, realizado por un grupo de personas involucradas en la tarea. El trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración del programa y continúa con la organización y la realización de las actividades (Lemus; 209).

Al igual que toda empresa humana que por sencilla que sea tiene necesidad de ser planeada, lo mismo sucede con las actividades de supervisión, porque sin un adecuado planeamiento de las labores, el supervisor no sabrá qué hacer, cómo hacer las cosas, ni con qué objeto (Lemus; 210). De ahí la importancia del programa de supervisión el cual debe formularse en forma cooperativa y provisional y ser lo suficientemente flexible para ir introduciendo cambios, para poder tratar los casos que merezcan atención inmediata y para utilizar los diferentes medios que la situación requiera (Lemus; 211).

Administración

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Las funciones de la administración:

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.

- Dirección.
- Control.

Características de la administración⁶

- **Universalidad.** Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.
- **Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- **Unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- **Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas#Teor.C3.ADa_de_la_Organizaci.C3.B3n

- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.
- **Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Gerencia

U.N. Pedro Ruiz Gallo (1996) Es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por lo tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Gerente moderno

- Precisar, la misión que oriente el quehacer institucional.
- Formular una visión clara de futuro en el mediano y largo plazo.
- Ejecutar la planeación estratégica, mediante los planes tácticos pertinentes.
- Tomar decisiones de riesgo sobre todo difíciles y complejos.

Objetivos de la gerencia:

La Gerencia de Desarrollo Institucional tiene como objetivos:

- Diseñar y proponer a la Gerencia General, un Sistema de Administración Estratégica y mantenerlo permanentemente actualizado.
- Administrar la información en general y la información estadística en particular.
- Proponer la organización y las acciones sobre los Sistemas, Procesos y Procedimientos Administrativos.
- El diseño (o desarrollo) e implementación de los Proyectos de Desarrollo que no estén siendo trabajados por la Gerencia Central de la Reforma, así como los aspectos relacionados con la infraestructura que no constituyan inversión.

La Gerencia de Desarrollo Institucional ha sido organizada por Supervisiones, bajo una visión de sistemas, es decir, como un conjunto concatenado de procesos que interactúan entre sí para el cumplimiento de los objetivos trazados. Esta Organización cuenta con una secuencia lógica de manera tal, que una Supervisión se convierta en proveedora de la siguiente y, éstas a su vez, en cliente de la anterior, cerrándose de esta manera el ciclo, el mismo que se repite permanentemente. Asimismo, en este proceso, la Supervisión de Estadística provee de información a la Gerencia y a todas las demás Supervisiones.

La organización de la Gerencia de Desarrollo Institucional, además de caracterizarse por su estructura simplificada, se está manejando con requerimientos mínimos de personal.

2.3.- .DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

2.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El Planeamiento Estratégico, es el proceso fundamental en el sistema de la Administración Estratégica; nos permite establecer la Definición Institucional y

su dirección para el largo plazo, en el contexto de una visión de futuro fundamentada en los valores institucionales, con una misión única y un sistema específico de políticas, estrategias y objetivos, desarrollados para lograr un Poder Judicial que inspire confianza a la ciudadanía.

2.3.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA SUPERVISIÓN.

Según la autora: Es el conjunto de reglas o advertencias inspeccionadas por la dirección, en trabajos realizados por el personal docente y administrativo en una Institución Educativa para alcanzar sus objetivos con efectividad.

2.3.3 SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA

Por supervisión administrativa se entienden la supervisión y control totales que los órganos administrativos estatales de los diversos niveles aplican a sí mismos y a sus trabajadores, para velar por si los actos de los mismos en sus puestos concuerdan con la Constitución, las leyes y las órdenes administrativas

2.3.4 SUPERVISIÓN EDUCATIVA.

Supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. **(Welsch, Hilton & Gordón ,1990)**

2.3.5 PLANIFICACION EDUCATIVA

Según Félix Antonio Malagón Malagón⁷ consiste en trazar los planes para la ejecución de una obra, Hacer plan o proyecto de una acción. Someter a planificación.

2.3.6 ESTRATEGIA:

Dice Félix Antonio Malagón Malagón⁸ dice que estrategia es el arte de lograr los objetivos planteados. Es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la organización a largo plazo y determinan su destino.

2.37 CONCERTACIÓN

Significa generar compromiso libre y creativamente para solucionar problemas estructurales y rutinarios registrándose acuerdos entre los diferentes representantes de los estamentos para mejorar la calidad de la gestión educativa. Es una ayuda decisiva para la toma de decisiones y resoluciones de conflictos.

2.3.8 EFICIENCIA.- Capacidad de articular los recursos materiales y humanos para el cumplimiento exitoso y efectivo de los objetivos y metas con el menor costo económico, social, moral, psicológico y de tiempo posible.

2.3.9. EFICACIA.- Capacidad del proceso, de la gestión, del método, del mecanismo para satisfacer sus necesidades y alcanzar objetivos relevantes y pertinentes.

2.3.10. META.- Es el fin u objetivo de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado.

2.3.11. PROPUESTA.- Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin Una proposición de una acción conjunta que por acción del/los que interesa/n ha sido expuesta o puesta en conocimiento de los interesados por el proponentor.

2.3.12 SISTEMA.- Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA SIGNIFICATIVA.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTAS SIGNIFICATIVAS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES Y LA DIRECTORA.

3.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.

CUADRO Nº 1

PLAN DE SUPERVISIÓN MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.

CUADRO Nº 01.- ¿Cuenta su Institución Educativa con un Plan Anual de Supervisión Educativa?

Alternativas	F	%
Si	02	17
No	00	0

No sabe	10	93
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora noviembre, 2017. GONZALES V.

Según los resultados obtenidos en el cuadro el 93 % de los encuestados manifiesta que no sabe si la institución Educativa cuenta con un Plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento y esta situación es completamente preocupante debido a que la elaboración de un instrumento de gestión no puede ser elaborado unilateralmente, porque uno de los objetivos que tiene el proceso de supervisión y monitoreo es la de brindar el apoyo en el momento oportuno a los docentes que tienen dificultad en el proceso de su trabajo pedagógico, por lo que no puede ser cuestión de secreto su elaboración. En este sentido, debemos propiciar la participación de todos los directamente afectados tal como lo propone Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro, en su “Modelo de supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción”

CUADRO Nº 2

PARTICIPACION EN LA FORMULACION DEL PLAN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

2.- ¿Quiénes participan en la elaboración del Plan de Supervisión y Monitoreo de la Institución Educativa?

Alternativas	F	%
Solo el Director	12	100
El director con el personal jerárquico	00	00
El director con los docentes de aula.	00	00
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V.

Se observa que un **100 % de** los docentes manifiesta que la directora de la Institución Educativa elaboran el Plan de supervisión sin participación de los

docentes, situación que nos evidencia la falta de participación de los docentes en la elaboración del Plan de Supervisión y Monitoreo lo que genera el descontento, y más aun si consideramos el temor que trae como consecuencia de la falta de compromiso y a la luz de lo que plantea el Modelo de Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro, donde incide en precisar que el proceso de supervisión escolar es como un proceso de gestión institucional participativa, donde los implicados deben de participar de su elaboración.

Por lo tanto, es vital la participación de todos los docentes de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” en el proceso de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento.

Las decisiones del Plan de supervisión no deben ser tomadas unilateralmente por los directores, sino que se deben comprometer la participación de todos los directamente afectados y considerando la Teoría de sistema que considera que el éxito de una organización es el trabajo en equipo.

CUADRO N° 3

ASPECTOS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

3.- ¿Qué aspectos considera y prioriza en los procesos de Supervisión y Monitoreo que realiza a los docentes?

ALTERNATIVAS	F	%
Cumplimiento de programación curricular y procesos pedagógicos.	02	17
Clima del aula.	00	00
Implementación y uso de materiales educativos.	00	00
Cumplimiento de documentos. PEI, PCIE, PCA	10	83
TOTAL	12	100

En relación a los aspectos que consideran en los procesos de supervisión y monitoreo el 83 % de docentes señala que la directora de la Institución Educativa prioriza en las supervisiones la verificación de documentos técnico pedagógicos, dejando de lado los procesos pedagógicos, ya que solo el 17 % de los docentes manifiesta que realiza el monitoreo al cumplimiento de la programación curricular y los procesos pedagógicos.

Según los resultados obtenidos podemos decir que existe un deficiente monitoreo y supervisión centrado en la simple verificación de documentos que no que no se operativiza en el aula.

Según la teoría de sistema nos ayuda a entender que la supervisión educativa es un servicio técnico que permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas siempre y cuando sus elementos que lo componen están partes interrelacionadas e interdependientes que permite el mejoramiento de los procesos de aprendizaje, el desenvolvimiento profesional de los docentes, el ofrecimiento oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones. Sobre estos tres pilares conceptuales se debe de construir el sistema de supervisión educativa, pues cuenta con objetivos, característica, técnicas e instrumentos.

CUADRO Nº 04

PROCESOS DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

4.- ¿Cómo realiza la supervisión y el monitoreo a los docentes de aula?

Alternativas	F	%
Solo llenando de una ficha de supervisión.	10	83
Observa y registra el desarrollo de una sesión de aprendizaje.	00	00
Solo observa y no registra en ficha	02	17
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V

Se observa que el 83 % de los docentes señala que la directora solo llena las fichas de supervisión y solo el 17 % de docentes señalan solo realiza una observación y no lo registra; esta situación evidencia claramente que no promueve el fortalecimiento

pedagógico, por lo que la percepción que tienen la mayoría de encuestados no es satisfactoria con respecto a la supervisión que viene realizando la directora.

Por lo expuesto se puede evidenciar que la directora se remiten al llenado mecánico de las fichas de supervisión, dejando de lado la esencia del monitoreo que son los procesos pedagógicos y de gestión pedagógica que se realizan al interior de las aulas.

Al respecto en el “probable modelo alternativo tal como lo propone Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro, en su “Modelo de supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción”. Donde nos brinda motores aportes acerca del tipo de supervisión nos propone una serie de técnicas e instrumentos que combinan el uso de diversas técnicas e instrumentos de manera que, por un lado, pueda recogerse información sustantiva de los procesos pedagógicos, y por otro, que dicha información se enriquezca con la opinión de los diversos agentes.

CUADRO Nº 05

FUNCIÓN DEL MONITOREO Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA

5.- Según su opinión, ¿Cuál es la función que cumple el director en las vistas de supervisión que realiza?

Alternativas	F	%
Control, verificación y evaluación del proceso educativo.	08	66
Brindar asesoramiento y acompañamiento al docente en su trabajo.	0	0
Verificación del avance de las programaciones.	02	17
Revisar documentos de planificación	02	17
Observación de la sesión de aprendizaje	0	0

TOTAL	12	100
--------------	-----------	------------

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V.

Se observa que el 66% de docentes manifiesta que la directora cumple con el control, verificación y evaluación, lo que evidencia que la directora no cumple con la función principal de la supervisión docente que es la de brindar asesoramiento y acompañamiento al docente en su trabajo para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje, pero ninguno de los encuestados opina que la directora cumple con esa función cuando realiza las visitas de monitoreo y supervisión educativa.

Una supervisión docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados, los cuales provienen de un proceso de planificación que es considerado dentro de una teoría de sistemas.

CUADRO Nº 6

FRECUENCIA DE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN A LOS DOCENTES

6.--¿Cuántas veces al año se realiza las visitas de supervisión y monitoreo a los docentes de la Institución Educativa?

Alternativas	F	%
Solo una vez al año	11	82
Dos veces al año	0	0
Más de tres veces	0	0
No se realiza ninguna por la recarga de trabajo administrativo	01	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V.

En relación a cada cuanto tiempo realiza las visitas de supervisión y monitoreo a los docentes de la Institución Educativa el 92 % de los docentes señala que la directora solo una vez al año realiza las visitas de supervisión, y a esta situación se añade que un 08 % de los docentes manifiestan que no realiza debido a la recarga administrativa; por lo que podemos aseverar que en la gestión que vienen realizando la directora está descuidando lo pedagógico, Esta situación es preocupante debido a que la frecuencia del ingreso al aula debe de estar determinado por los resultados que se obtengan de las visitas de monitoreo y acompañamiento; por lo que con una sola visita no se podrá contrastar los avances y progresos que se pueden ir dando, situación que contrapone con la teoría de sistemas, ya que la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento son sistemas y como sistema cuenta con objetivos, característica, técnicas e instrumentos.

La supervisión interna, por necesidad institucional, debe realizarse con frecuencia y estar fijada en el Plan Anual de Supervisión Educativa del Centro Educativo. Sin embargo, esta premisa no se cumple y esto obedece a multiplicidad de causas.

CUADRO N° 7

SISTEMATIZACION DE LA VISITA DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO.

7.- Que acciones realiza después de las visitas de monitoreo y acompañamiento a los Docentes?

Alternativas	F	%
Sistematiza la información sobre el proceso de monitoreo.	0	0
Realiza sanciones ó estímulos.	1	8
Reúne a los docentes para generar reflexión sobre los resultados de la visita realizada.	0	0
Archiva las Fichas de supervisión como evidencias de estar dando cumplimiento al plan de Supervisión.	11	92
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V.

En relación a las acciones que realiza después culminar con las visitas de supervisión y monitoreo el 92 % de docentes señalan que la directora después que realizan las visitas de supervisión y monitoreo a los docentes las Archiva las Fichas de supervisión como evidencias de estar dando cumplimiento al plan de Supervisión, pero sin embargo no cumple con analizar e interpreta la información recogida en el proceso de la supervisión y monitoreo. No sólo se necesitan cifras si no también interpretaciones para tomar las decisiones que permitan revertir la situación encontrada.

Considerando la Teoría de Sistemas tiene un enfoque sistémico, global que encara el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción, es decir no podemos estudiar, analizar a los elementos de la supervisión en sus partes, por ello que al finalizar el proceso de monitoreo debe reunirse todos los elementos del sistema de supervisión y en forma conjunta tomen decisiones sobre los procesos pedagógicos.

CUADRO Nº 08

PRIORIDAD DE GESTION DEL DIRECTOR.

8.- Según su criterio ¿A cual de las gestiones se dedica más tiempo?

Alternativas	F	%
Gestión Pedagógica.	02	17
Gestión Administrativa	07	58
Gestión Institucional	03	25
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V..

En relación a la gestión a la que dedica más tiempo el 83 % de los docentes manifiestan que la directora de la institución educativa dedica su tiempo a realizar gestiones administrativas e institucionales, con descuido de lo pedagógico,

Los supervisores y monitores internos antes dedicados al “control” de personal, hoy deben dedicarse a la tarea de capacitación del personal. Ninguna jornada pedagógica, charla o taller con el mejor especialista o ponente podrá reemplazar en la escuela las posibilidades de aprender en todo momento y, sobre todo, en el puesto mismo de trabajo.

El monitoreo implica todo un proceso por el “cual una persona o equipo, con determinadas cualidades y calidades, coadyuva a la gestión de otra(s) persona(s) o equipo(s), en la solución de dificultades y problemas

Ante esta situación es necesario plantear e implementar un Modelo estratégico de supervisión y monitoreo ya que "La función básica de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor" promoviendo que el director recupere su liderazgo pedagógico y que esta contribuya en el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte a nivel de la institución educativa.

CUADRO Nº 09
INTERRELACIÓN DE DIRECTOR Y DOCENTES EN PROCESOS DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

09- ¿Cómo son las relaciones entre usted y los docentes en los procesos de monitoreo?

Alternativas	F	%
Existe una comunicación empática	00	00
Existen relaciones de respeto y confianza.	00	00
Existe relación formal de director y docente.	11	92
Existe relación vertical.	01	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V.

En relación a como son las relaciones entre el director y los docentes en los procesos de supervisión el 92 % de docentes considera que la relación que existe es formal de directora y docente.

Este tipo de relación formal, que siempre se ha recibido en la supervisión ha determinado que los Docentes y Directores nos pongamos a la defensiva ante una supervisión educativa y esto genera conflictos y la ruptura de relaciones humanas y si el clima institucional no es óptimo, no podremos implementar nada, siempre será un obstáculo para avanzar.

El limitado manejo de habilidades sociales por parte del director trae descontento, temor, desconfianza y miedo por las supervisiones y los monitoreos lo que trae como consecuencia el deterioro de las relaciones humanas . El comportamiento de las personas se ve fuertemente influido por el grupo al que pertenece, es decir considera a la organización como un sistema social condicionado por las relaciones entre sus trabajadores; por lo que se debe de humanizar la gestión educativa por lo que es necesario que en los procesos de supervisión y monitoreo la directora genere un espacio de interacción humana para lograr cambio educativo y personal.

CUADRO Nº 10

APOYO AL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA.

10.- ¿tipo de ayuda ó apoyo se debe brindar al directora para que sea competente en el proceso de supervisión y monitoreo?

Alternativas	F	%
Capacitaciones	02	17
Charlas de especialistas responsables	0	0
Folletos sobre supervisión y monitoreo	0	0
Un Modelo de supervisión y monitoreo que contemple una supervisión amical y de apoyo al docente en su trabajo.	10	83
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora. noviembre, 2017. GONZALES V.

En relación al tipo de ayuda que se debe de brindar a la directora en el proceso de supervisión y monitoreo, el 83 % de docentes señalan que la directora necesita Un Modelo de Supervisión y monitoreo que contemple una supervisión amical y de apoyo al docente en su trabajo y un 17 % de docentes señalan que hay necesidad de programas sostenidos de capacitación sobre supervisión y monitoreo.

Los problemas evidenciados en los cuadros anteriores nos señalan la necesidad de un modelo de supervisión que contribuya a un tipo de supervisión con enfoque sistémico y con participación activa, involucrada y comprometida con los fines y objetivos de una supervisión, monitoreo y acompañamiento sostenido y desterrar las tradicionales supervisiones.

Una organización educativa moderna tiene que contar con un modelo de Supervisión, monitoreo y acompañamiento que garantice aprendizajes permanentes para sus miembros con resultados positivos para los estudiantes.

CUADRO Nº 11

ASPECTOS A CONSIDERARSE EN EL MODELO ESTRATEGICO DE SUPERVISIÓN MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO.

11.- Según su opinión ¿Qué aspectos debe considerarse en el

Modelo estratégico de Supervisión, Monitoreo y acompañamiento?

Alternativas	F	%
Manejo de habilidades sociales	0	00
Liderazgo pedagógico para conocer, priorizar y gestionar prioritariamente los procesos de enseñanza aprendizaje	0	00
Corrientes psicopedagógicas que fundamentan los procesos de enseñanza aprendizaje	00	00
Monitoreo y acompañamiento para orientar y apoyar al docente	0	00
Todas las anteriores	12	100
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta docente y Directora noviembre,, 2017. GONZALES V.

En relación a los aspectos que deben de considerarse en el Programa estratégico de capacitación en supervisión y monitoreo el 100 % de docentes considera que en el Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento deben de considerase todos los temas que le ayuden a mejorar los procesos de supervisión y monitoreo que contribuyan en los procesos de enseñanza aprendizaje.

el Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento coadyugará a superar las deficiencias, limitaciones y permitirá mejorar positivamente los procesos de supervisión y monitoreo que realizan los directores.

¿El Ministerio de Educación busca mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de monitoreos y Acompañamientos pertinente y efectivos a los docentes, pero nos preguntamos quienes realizan los monitoreos y acompañamientos? ¿La respuesta es el Director, pero están preparados los directores para realizar este proceso? La respuesta es no. Es a partir de estos criterios que sostenemos que se hace necesario como prioridad llevar a cabo el Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento a la Directora y docentes de la I.E investigada.

3.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA.

1) ¿Considera usted que los aspectos que toma en cuenta en el proceso de monitoreo le ayudan en su rol de monitor y supervisor?	Si me ayuda, ya que verifico si cuentan con todos los documentos que deben de tener.
2) ¿Quiénes intervienen en la elaboración del Plan de trabajo de la supervisión?	El personal directivo, porque a ellos les corresponde.
3) ¿Con qué finalidad elabora usted el Plan Anual de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento de su Institución Educativa?	Para dar cumplimiento con las disposiciones de la UGEL.
4) ¿Cómo realiza la supervisión y el monitoreo a los docentes de aula?	Aplicando las fichas que la UGEL entrega.
5) Según su opinión, ¿Cuál es la función que cumple el director en las vistas de supervisión que realiza?	Verificar el cumplimiento de las programaciones.
6) ¿Cuántas veces al año se realiza las visitas de supervisión y monitoreo a los docentes de la Institución Educativa?	De 2 a más veces
7) Que acciones realiza después de las visitas de monitoreo y acompañamiento a los Docentes?	Informar a la UGEL de la Unión que se dio cumplimiento al plan de supervisión.
8) ¿Qué aspectos considera y prioriza en los procesos de Supervisión y Monitoreo que realiza a los docentes?	Cumplimiento de documentos técnico pedagógicos como las UU.DD, y las sesiones de aprendizaje.
9) Según su opinión, Cuál es la función que cumple el director en las vistas de supervisión que realiza	Garantizar que los docentes cuenten con sus documentos de acuerdo a lo que exige la normatividad.

10) Según su criterio ¿A cual de las gestiones se dedica más tiempo?	El administrativo e institucional por el tiempo y el trabajo recargado.
11) ¿tipo de ayuda ó apoyo se debe brindar al director para que sea competente en el proceso de supervisión y monitoreo?	La ayuda seria un instrumento fácil de llenarlo y de comprenderlo. Talleres o capacitaciones para realizar la supervisión y monitoreo como debe de ser.
12) ¿Qué acciones realiza después de la visita de supervisión, monitoreo?	Darle recomendaciones y orientaciones sobre las dificultades observadas.

Se observa que de las respuestas de la directora de la institución educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Mota” de Pampamarca, La Unión, se evidencia que la supervisión es tradicional e inoperativa y que no responde a las exigencias de las necesidades de los docentes.

¿El Ministerio de Educación busca mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de monitoreo y Acompañamiento pertinente y efectivos a los docentes, pero nos preguntamos quienes realizan los monitoreos y acompañamientos? ¿La respuesta es el Director, pero están preparados los directores para realizar este proceso? La respuesta es no. Es a partir de estos criterios que sostenemos que se hace necesario como prioridad que la institución educativa tenga un “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” sustentado en un modelo de supervisión escolar como un proceso de evaluación crítica. Ya que la directora en sus procesos de supervisión no evidencia procesos de reflexión que garantizan los cambios de actitud en la práctica pedagógica de los docentes; se evidencia la falta de reflexión de su quehacer profesional, tanto del supervisor como del supervisado. En tal sentido, debemos propiciar la autora reflexión de su labor.

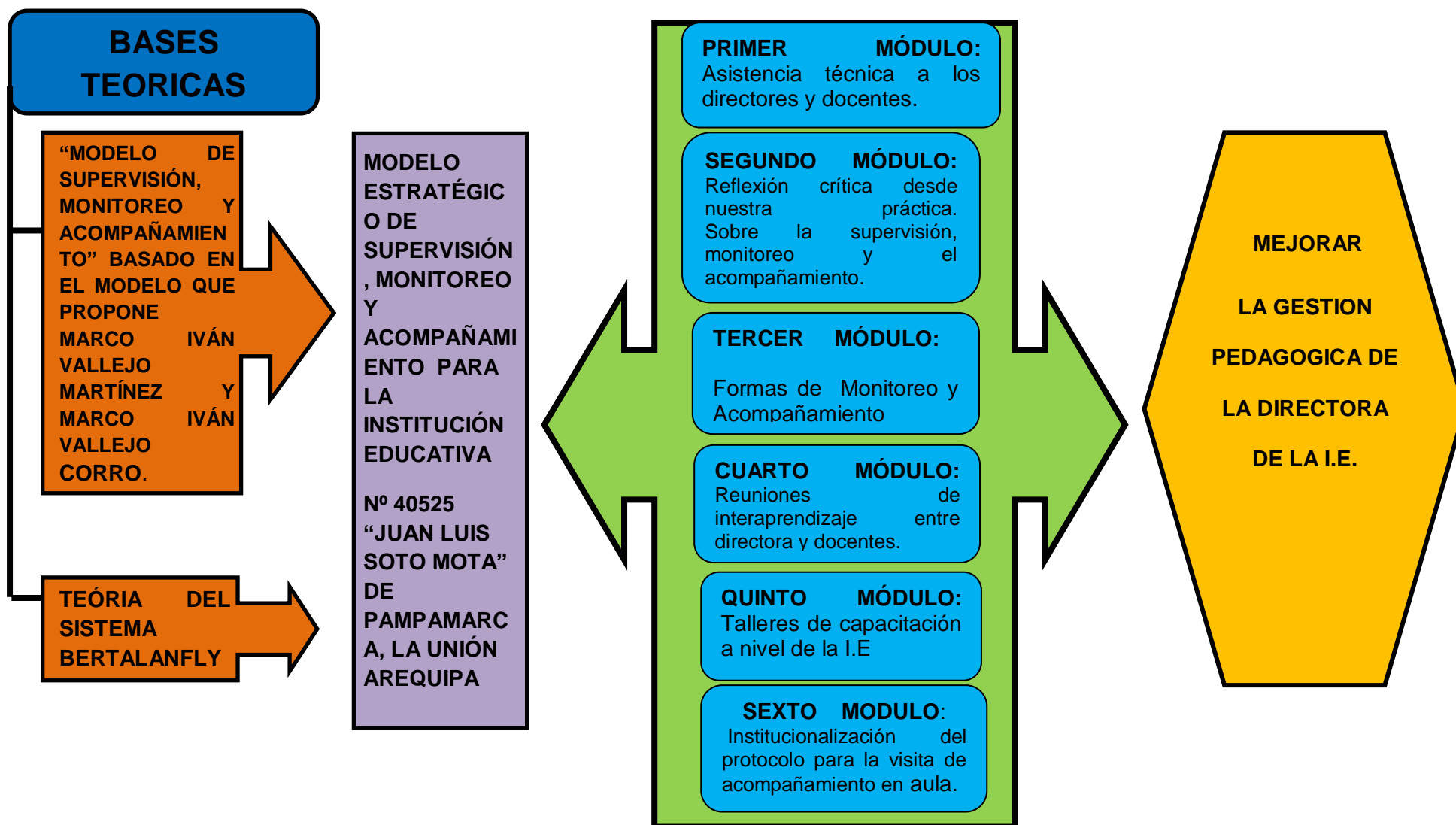
El modelo de supervisión escolar como un proceso de investigación-acción nos da cuenta de la necesidad de implementar acciones de acompañamiento y orientación, con el objetivo de mejorar la práctica, desde un enfoque organizativo y participativo.

3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

“MODELO ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nº 40525 “JUAN LUIS SOTO MOTT

A” DE PAMPAMARCA, LA UNIÓN AREQUIPA”.



3.3 PROPUESTA

3.3.1. DENOMINACIÓN:

“Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento para la Institución Educativa N° 40525 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa”.

3.3.2 PRESENTACIÓN

El presente “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” es un conjunto de actividades y acciones que están basadas en varias teorías que es el fundamento esencial de nuestra propuesta, que nos va a permitir consolidar e institucionalizar el “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” que contribuirá a mejorar la gestión pedagógica de la directora a través de los procesos de supervisión y monitoreo pertinentes, oportunos a los docentes de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa.

El Modelo estratégico de Supervisión Monitoreo y Acompañamiento Docente dirigido a directores y docentes, tiene como estrategia de trabajo el desarrollo de un conjunto de actividades que permitan el fortalecimiento de las capacidades de los directivos y docentes participantes y la concreción de productos de gestión pedagógica referidos al monitoreo y supervisión educativa.

El Modelo estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento tiene propuesto desarrollar talleres de capacitación, contenidos en módulos de trabajo, los cuales responden a los objetivos del Modelo y buscan promover y fortalecer el desarrollo de la gestión pedagógica a partir de los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento a los docentes.

Este modelo estratégico pretende reorientar la práctica, procedimientos, estrategias e instrumentos modernos hacia la innovación de la asesoría pedagógica. Esta tarea, implica un cambio de paradigmas de la supervisión educativa y un cambio del rol del supervisor.

3.3.3 FUNDAMENTACIÓN

El “Modelo de supervisión, monitoreo y acompañamiento” basado en el modelo que propone Marco Iván Vallejo Martínez y Marco Iván Vallejo Corro, el mismo que contempla tres aspectos:

- a) La gestión escolar como un proceso de gestión institucional;
- b) La gestión escolar como un proceso de evaluación crítica; y
- c) La gestión escolar como un proceso de investigación-acción.

En base a estos tres aspectos es que se propone desarrollar el modelo, contenidos en módulos de trabajo, los cuales responden a los objetivos del modelo y buscan promover y fortalecer el desarrollo institucional, mediante el mejoramiento de las capacidades de la directora y los docentes en forma oportuna y eficaz.

Este Modelo pretende reorientar la práctica, procedimientos, estrategias e instrumentos modernos hacia la innovación de la asesoría pedagógica que esta sustentado en la “Teoría del Sistema” de Ludwing von Bertalanfly. Esta tarea, implica un cambio de paradigmas de la supervisión educativa y un cambio del rol del supervisor.

El “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” dirigido a la directora y a los docentes pretende fortalecer las capacidades, habilidades y actitudes profesionales y personales de la directora y docentes involucrados, a fin de que la gestión basado en los aprendizajes de los estudiantes tenga éxito a través de realizar una buena supervisión, monitoreo y acompañamiento.

Dentro de este “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” la supervisión es creativa donde la directora es la maestra cooperadora que acompaña y camina al lado del docente y juntos entrelazando sus saberes reconstruyen una buena práctica pedagógica en el aula, tal como lo señala la “Teoría del Sistema” de Ludwing von Bertalanflyla. La institución educativa no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente en sí. La mejora de la calidad de los aprendizajes es posible por las normas sociales y las expectativas que rodean el trabajo en equipo. La supervisión educativa se concibe entonces como una institución defensora de las garantías que implica el derecho a una educación de calidad, y como factor impulsor de la misma.

El “Modelo de supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa”, es el que motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa; esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, como el Consejo Académico (CONA) y el Consejo educativo Institucional (CONEI), así como la implementación de talleres donde los participantes intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la Institución Educativa Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa..

De igual forma, se sustenta en el “Modelo de supervisión escolar como proceso de evaluación crítica”, entendiendo la supervisión como un proceso que permite reflexionar sobre nuestra practica pedagógica y arribar a conclusiones que permita evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa y por qué, convirtiéndolo en un momento propicio para reorientar el trabajo en pro de mejorar.

También se sustenta en el “Modelo de la supervisión escolar como un proceso de investigación-acción”, con la finalidad de mejorar la práctica y propicie la construcción de conocimientos prácticos y aplicables

Considera además, que una de las funciones básicas de la supervisión es constituirse como un “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” Para ello, la Institución Educativa Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa, 2017 debe contar con un sistema propio con características que lo diferencien de las demás instituciones educativas y que contribuya a garantizar en el mejoramiento de la calidad educativa.

El Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” permitirá que:

- ✓ El aprendizaje sea un proceso activo, los docentes aprenden a través de sus propias actividades, experiencias y aptitudes.
- ✓ Sobre la base de sus propias experiencias, los docentes interpretan la realidad, elaboran sus propias representaciones y significados, modifican sus esquemas, alcanzan nuevas categorías conceptuales y construyen sus conocimientos.
- ✓ La experiencia de los participantes se constituye en el centro de reflexión del grupo, permitiendo una vinculación estrecha entre la teoría y la práctica de los participantes: análisis crítico de las acciones de aprendizaje.
- ✓ Permite vivir experiencias de relaciones democráticas entre los participantes: actuación conjunta.
- ✓ La interacción grupal genera fuerzas movilizadoras a niveles de conjunto y de los individuos implicados en las diferentes acciones de aprendizaje.

- ✓ El grupo genera estímulos afectivos e ideológicos al compartir acciones conjuntas, proyectos conjuntos que pueden ser más amplios que la tarea específica.
- ✓ El proceso de aprendizaje grupal brinda la posibilidad a los sujetos de realizar transferencias, proyecciones al movilizar sus respectivos mundos internos (experiencias).
- ✓ Compromiso grupal. Participación activa, comprometida y responsable.
- ✓ Procesamiento grupal de la información.
- ✓ Desarrollo de la metacognición y la transferencia.
- ✓ Liderazgo distribuido y compartido.
- ✓ Aplicación de lo aprendido.
- ✓ Construcción social del conocimiento.

El propósito del Modelo Estratégico es mejorar los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Es así que el Acompañamiento Pedagógico, para contribuir con el fin de la presente propuesta, se ha trazado como objetivo mejorar los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento en el manejo de las estrategias, a través del asesoramiento y asistencia a la práctica docente en las diversas formas de intervención (visitas al aula, reuniones de interaprendizaje, talleres de capacitación). Para efectuar las formas de intervención es necesario que se coordine y gestione la ejecución del acompañamiento a través de un plan de monitoreo y supervisión.

Esta secuencia de acciones en beneficio de los actores del programa son como una serie de eslabones que se unen entre sí para alcanzar un objetivo cada vez más grande que el anterior.

Cada eslabón alude al buen desempeño del directivo en los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento que se realiza en la I.E.

En el Acompañamiento, la cadena funciona de la siguiente manera:

- ✓ A nivel de cumplimiento de actividades, la directora cumplirá con la ejecución de cada una de las formas de intervención, el conjunto de las formas de intervención ejecutadas es el servicio ofrecido a los docentes en el Acompañamiento Pedagógico.
- ✓ Esta cadena de impactos nos facilitará qué acciones de los actores son relevantes de monitorear a través de la definición de indicadores y la elaboración de instrumentos, temas que se desarrollaran con más detalle en el siguiente acápite.

Organización y funcionamiento

La puesta en marcha del sistema de monitoreo implica planificación y organización de sus actividades, así como asignación de recursos necesarios como personal, presupuesto y tiempos establecidos para el cumplimiento de las actividades; entre otros.

El funcionamiento del sistema de monitoreo se desagregará de la siguiente manera.

¿Qué factores influyen en los actores y espacios que gestionan el acompañamiento pedagógico?

La comunicación, es un factor determinante en el éxito de una organización; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, por ello debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible que fluya entre los actores educativos. Debemos

identificar canales claros a fin de que el mensaje llegue de manera oportuna hacia el destinatario.

La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El flujo de comunicación interna abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, a fin de facilitar el proceso de toma de decisiones.

El acompañamiento pedagógico y los productos esperados de esta finalidad, exigen un trabajo coordinado y articulado entre los diferentes actores de la comunidad educativa, Por lo que es necesario establecer canales de diálogo en torno a los procesos (planificación, ejecución, seguimiento y evaluación) y productos esperados, que permitan y faciliten una fluida comunicación y en consecuencia se adopten decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de los aprendizajes de los niños y niñas.

Para ello, los actores de este proceso establecen e implementan espacios horizontales de comunicación (Talleres, micro talleres, reuniones con las familias, reuniones de red, pasantías, GIAS, etc.), medios o canales comunicativos (informes, reportes, sistematizaciones) y técnicas

Planificación estratégica del acompañamiento al docente para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes:

La planificación es una acción de previsión para lograr mejores resultados, es necesario tener claro las metas que deseamos alcanzar, establecer los objetivos, asignar responsables de la ejecución de tareas de acuerdo al rol que desempeñan y hacer un seguimiento a las actividades para la toma de decisiones.

La gestión del director involucra dar un acompañamiento pedagógico consiste en dar asesoría planificada, continua, contextualizada a las y los docentes para mejorar su desempeño en los aspectos referidos a la práctica pedagógica y de esta manera la gestión está en vías de alcanzar la calidad de los aprendizajes en estudiantes de Educación.

Para la concreción de nuestros objetivos utilizaremos como formas de intervención: las visitas de acompañamiento en aula de parte del director, acompañamiento entre pares es decir entre los docentes de la propia institución educativa, talleres de actualización docente a nivel de la institución educativa. Las formas de intervención tienen la intención de establecer el compromiso profesional y ético de los involucrados, buscando de este modo la participación activa y decidida de directores y docente.

Considerando las precisiones anteriores es indispensable contar con un Plan de acciones articuladas entre las diferentes instancias de gestión, con la finalidad de asegurar la meta del logro de los aprendizajes de los niños y niñas en sus aprendizajes.

3.3.4 JUSTIFICACIÓN

El “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” permitirá mejorar positivamente los procesos de supervisión y monitoreo que realizan la directora, una supervisión que apoye al docente en su practica pedagógica, que permita fortalecer las relaciones humanas con los docentes, dejando de lado la revisión mecánica de documentos, el director ser promotor para que los docentes utilicen material didáctico y manejen un currículo Contextualizado.

El “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” permitirá mejorar el desempeño de la directora en los procesos de supervisión y monitoreo consolidando cambios en su gestión pedagógica.

La característica de este “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” es que sus actividades son sistemáticas que deben propiciar reflexión crítica por parte de la directora sobre sus experiencias en su gestión que viene realizando y de esta manera posibilitar cambios en su proceso de supervisión y monitoreo, movilizandoy cohesionando los esfuerzos y la participación de todos los comprometidos en la labor pedagógica de los docentes.

Según la “Teoría del Sistema” de Ludwing von BertalanflyL en este mundo del conocimiento hoy las instituciones educativas se mide por sus resultados y la calidad de los mismos, o sea, el producto y para lograr ello tenemos que hacer procesos de intervención para oportunamente plantear cambios o modificaciones; esto es la Supervisión, el Monitoreo y el Acompañamiento, es decir realizar un Monitoreo de la labor pedagógica, desde una mirada técnica, pero a la vez humana y fraterna,

3.3.5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.3.5.1. GENERAL

Lograr que la directora de la Institución Educativa N° 40522 “Juan Luis Soto Motta” de Pampamarca, La Unión Arequipa, mejore los procesos de supervisión y monitoreo mediante un “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” y que esta contribuya en el crecimiento profesional de los directores y docentes para asegurar el aprendizajes de los estudiantes.

3.3.5.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar y reflexionar sobre las consecuencias y efectos de una Supervisión Educativa tradicional, teniendo en cuenta el desarrollo de los sistemas educativos y de las sociedades que los promueven.
- ✓ Analizar la función que le corresponde a la Supervisión, monitoreo y el acompañamiento en esta sociedad moderna, tanto en su papel de garantizar una educación de calidad.
- ✓ Reflexionar sobre la función que cumple la Supervisión, monitoreo y acompañamiento, así como para buscar soluciones a través de estrategias y técnicas que puedan contribuir a mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas, contribuir a la formación integral de los estudiantes y apoyar y estimular el trabajo de los docentes.
- ✓ Evaluar el “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento” delimitar el significado, implicancias y aplicarla como estrategias generalizadas hacia las autoridades educativas, así como hacia la mejora de cuantos aspectos tienen que ver con la acción educativa.

3.3.6. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

PARA DESARROLLAR LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO SE DESARROLLA POR MÓDULOS.

PRIMER MÓDULO DE ASISTENCIA TECNICA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES.

Objetivo: Reflexionar sobre la supervisión, monitoreo y el acompañamiento pedagógico y construir protocolos para las formas de

intervención, a partir de la experiencia de los docentes y la directora de la I.E

Contenidos temáticos

1. Que sabemos del acompañamiento.
2. Reflexión desde nuestra practica
3. El acompañamiento en el marco por competencias.
4. Formas de intervención del acompañamiento.
5. Definiendo protocolos para el acompañamiento.
6. Sistematización del proceso de acompañamiento

SEGUNDO MÓDULO: Reflexión crítica desde nuestra práctica sobre la supervisión, monitoreo y el acompañamiento.

Objetivo: Promover la reflexión crítica de la práctica de los docentes a partir de sus experiencias pedagógicas en el aula.

Contenidos temáticos:

1. Postulados que sustentan el acompañamiento pedagógico.
2. Habilidades y actitudes en el acompañamiento pedagógico.

Referidas a la gestión y planificación del acompañamiento

- ✓ Habilidades de planificación, seguimiento, evaluación y Autoevaluación.
- ✓ Habilidades para el trabajo en equipo.
- ✓ Habilidades para el registro, procesamiento y análisis de Información recogida durante las visitas de aula.

Referidas a la implementación de las estrategias

- ✓ Manejo de estrategias de capacitación de adultos.
- ✓ Habilidades sociales que le permitan interactuar de manera dialógica e intercultural con los docentes a su cargo (tolerante, asertivo, empático, entre otras).
- ✓ Manejo de los procesos, procedimientos e instrumentos para la realización de las diferentes estrategias de acompañamiento (visitas en aula, micro talleres o reuniones de interaprendizaje, talleres de actualización, pasantías y acompañamiento entre pares).

Referidas a los contenidos pedagógicos

- Manejo de los contenidos pedagógicos priorizados para el Acompañamiento:
 - Programación y diversificación curricular.
 - Estrategias metodológicas para el desarrollo de capacidades comunicativas y de razonamiento matemático, incorporando los distintos materiales educativos presentes en el aula y en la localidad.
 - Estrategias de atención y organización para el desarrollo simultáneo y diferenciado de procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - Estrategias metodológicas para el desarrollo de capacidades y actitudes democráticas, de participación y compromiso con el entorno social y natural.
 - Estrategias para el desarrollo de capacidades en lengua originaria, donde corresponda.
 - Estrategias para la construcción de un clima de aula democrático, participativo, intercultural e inclusivo.
 - Estrategias para promover la participación de las familias y la comunidad en el logro de los aprendizajes de los niños y las niñas.

- Procedimientos e instrumentos de evaluación formativa de los aprendizajes.

TERCER MÓDULO: Formas de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.

Objetivo: Conocer, comprender y aplicar las diversas formas de monitoreos y acompañamientos a los docentes.

Contenidos temáticos:

1. La visita en el aula

- 1.1 Acciones de acompañamiento durante la visita en el aula.
- 1.2 La planificación antes de la supervisión, monitoreo y acompañamiento
- 1.3 Procesos de la supervisión, monitoreo y acompañamiento: inicio, desarrollo y cierre.
- 1.4 Organización y sistematización de la información.
- 1.5 Toma de decisiones.
- 1.6 Fases principales del Monitoreo.

2. El Acompañamiento Pedagógico

- 2.1 Definición.
- 2.2 Finalidad del Acompañamiento

CUARTO MÓDULO: Reuniones de interaprendizaje entre directora y docentes

Objetivo: Compartir estrategias y recursos metodológicos que respondan a las necesidades específicas de los docentes.

Contenidos temáticos:

- ✓ Programación y diversificación curricular.
- ✓ Estrategias metodológicas y recursos de Comunicación y Matemática.
- ✓ Estrategias de organización y atención simultánea y diferenciada.
- ✓ Estrategias para el desarrollo de capacidades en lengua originaria.
- ✓ Estrategias y recursos para promover un clima de aula democrático, participativo, intercultural e inclusivo.
- ✓ Procedimientos e instrumentos de evaluación cualitativa.
- ✓ Estrategias para promover la participación de las familias y la comunidad en el aprendizaje de los estudiantes.

QUINTO MÓDULO: Talleres de capacitación a nivel de la I.E

Objetivo: vivenciar las estrategias y preparar la aplicación de lo aprendido para aplicarla directamente en el aula, observar resultados y ganar confianza de los docentes en el proceso de supervisión, monitoreo y acompañamiento.

Contenidos temáticos:

1. **Programación y diversificación curricular:** programación anual; programación de unidades didácticas; diseño de sesiones de aprendizaje; diseño de actividades significativas; diagnóstico psico y sociolingüístico.
2. **Estrategias metodológicas para desarrollar capacidades comunicativas:** enfoque comunicativo textual; recursos y materiales

disponibles; alfabetización inicial; estrategias para el desarrollo de la oralidad, la comprensión lectora y la producción de textos.

3. Estrategias metodológicas para desarrollar capacidades matemáticas: la resolución de problemas, recursos y materiales disponibles; estrategias y recursos de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de la noción de número, relaciones y operaciones; estrategias para el desarrollo de capacidades vinculadas al uso básico de la geometría, la medición y la estadística en la vida cotidiana.
4. Formas de organización y atención simultánea y diferenciada a niños y niñas de grupos unidocentes.
5. Estrategias y recursos para la participación democrática, la interculturalidad, la inclusión y la creatividad en el aula.

SEXTO MODULO: INSTITUCIONALIZACION DEL PROTOCOLO PARA LA VISITA DE ACOMPAÑAMIENTO EN AULA

Objetivo del protocolo

Orientar y asegurar un óptimo proceso de acompañamiento en aula dirigido a fortalecer el desempeño de los docentes en el ámbito de la institución educativa.

Usuarios

- ✓ Director de la institución educativa
- ✓ CONA..

Secuencia a seguir antes, durante y después de la actividad

Antes del acompañamiento en aula: planificación y organización

Revisar los instrumentos de acompañamiento y el informe de la visita anterior. En caso de ser la primera visita se tomará en cuenta la visita diagnóstica realizada.

Definir los contenidos que serán objeto del acompañamiento (estrategias metodológicas de comunicación y matemática), tomando en cuenta los resultados del informe de las prácticas pedagógicas de los docentes y los contenidos desarrollados en talleres de capacitación con anterioridad a la fecha del acompañamiento.

Seleccionar a los docentes que requieren mayor atención.

Revisar los instrumentos de recojo de información, teniendo en cuenta cada aspecto y resolver en equipo las dudas probables.

Buscar información y datos, que ayuden a resolver preguntas de los docentes durante las visitas de acompañamiento.

Elaborar el cronograma de visita y los materiales para la sesión o actividad demostrativa.

Revisar el informe de la visita anterior, portafolio de los docentes y estudiantes.

Dejar el cronograma de visita en las aulas.

Antes de ingresar al aula

El director debe estar en el aula 15 minutos antes de la hora de ingreso a fin de prever las fichas, etc..

En la visita diagnóstica, se sostiene una reunión con los docentes, para informar sobre el propósito de la visita, los instrumentos que se van aplicar y el proceso a seguir durante esta actividad, así como de la sesión o actividad demostrativa a realizar por el acompañante pedagógico.

Acciones iniciales cuando se ingresa al aula

Saludar de forma amigable al docente y a los estudiantes, a fin de crear las mejores condiciones, y explicar el propósito de la visita.

Explicar que el tiempo de la visita en el aula es de una jornada completa. Con el transcurrir de las visitas esto a veces ya no será necesario mencionarlo.

Preguntar al docente qué actividad va a desarrollar durante la visita, información que servirá para la verificación sobre lo observado, para el efecto se solicitará su documento de programación o que exprese que unidad didáctica está trabajando, que estrategias aplicará o que actividad tiene prevista desarrollar, para poder seguir y acompañar en el desarrollo de la misma. Todavía no se observará los detalles de estos documentos solo servirán para poder realizar una mejor guía de la sesión desarrollada. También se podrán realizar algunas sugerencias, si es que el tiempo lo permite, sobre el desarrollo de la misma.

Mientras el docente prepara los materiales para el desarrollo de su actividad significativa, se podrá conversar con los niños y las niñas sobre las acciones que el acompañante va a realizar y también de cómo se sienten ellos con la visita, creando de esa forma un clima de confianza.

Se indicará al docente que desarrolle sus actividades con total normalidad, según lo programado. Esto deben hacerlo con la finalidad de tener claro el foco de atención durante la observación. No olvidar tomar en cuenta el clima relacional que es básico para una buena visita.

Durante una sesión o actividad desarrollada por el docente visitado

Observar el desarrollo de la sesión, poniendo atención al desempeño del docente, y el desenvolvimiento de los niños y de las niñas. Recordar que siempre se debe mostrar una actitud amigable durante el desarrollo de la observación a los procesos pedagógicos.

Durante la observación, el acompañante pedagógico debe sentarse y tomar contacto con los niños y las niñas de algunos de los grupos, o alternadamente con todos ellos, para ver el uso de los materiales, las reacciones e interacciones que propicia el docente, etc. Si bien el

acompañante puede servir de apoyo al docente, este no puede perder su papel de observador. Al estar apoyando al docente pierde la visión global del desarrollo de la sesión de aprendizaje.

El registro de información se deberá realizar en el cuaderno de campo, así como en los instrumentos previstos para la visita.

Es necesario recoger evidencias del progreso de los estudiantes. Para tal efecto se seleccionaran 2 estudiantes al azar (una mujer y un hombre) al inicio del año escolar. Tomando en cuenta los indicadores a observar y se revisan los cuadernos de trabajo, fichas de aplicación, producciones de los niños y las niñas a nivel individual y grupal, así como otros elementos (fotos, videos) que nos proporcionen indicios de las capacidades que están desarrollando en las diferentes áreas curriculares, insumos que formarán parte del portafolio del director.

En el caso de los docentes se recoge la programación semanal y la sesión diaria, insumos que formarán parte del portafolio del director.

Durante una sesión o actividad desarrollada por el director.

La sesión demostrativa se realiza en un bloque de la jornada pedagógica y no necesariamente en todas las visitas de acompañamiento.

Debe realizarse en forma coordinada y planificada con el docente o promotora educativa comunitaria.

Dialogar previamente con el docente para que observe y registre todo el proceso seguido de la sesión, es decir, las formas de atención que se realiza con los niños y niñas, la asignación de tareas diferenciadas según nivel de aprendizaje de los niños y las niñas, la organización para el aprendizaje, las interacciones que se dan entre los estudiantes y con la docente, la aplicación de las estrategias para el desarrollo de las capacidades de comunicación y matemática y el uso de los materiales.

La demostración puede o no estar relacionada con el bloque anterior, siempre y cuando se haya planificado y detectado como aspecto a mejorar de parte del docente, a partir de una visita previa. Lo importante es que la sesión que se demuestre, sea en base a una carencia o necesidad del docente, preferentemente relacionada con algunas de las estrategias de comunicación y matemática trabajadas en los talleres y micro talleres o reuniones de interaprendizaje.

Durante el desarrollo de una actividad o sesión de intervención conjunta del docente con el acompañante

Se desarrolla previa coordinación con el docente. Es muy importante que exista un buen clima relacional entre director, docente y estudiantes.

Para finalizar la actividad

Revisar los cuadernos y trabajos de los niños y las niñas, sus producciones de grupo y otros elementos que puedan proporcionar indicios de las habilidades que están desarrollando en las diferentes áreas curriculares.

Revisar conjuntamente con el docente la coherencia respecto a la programación anual en relación con la de corta duración (unidad didáctica y actividad /sesión de aprendizaje), para retroalimentar y brindar asesoría en cuanto a contextualización de capacidades, formulación de indicadores, atención simultánea y diferenciada, estrategias metodológicas; es decir, clarificar la relación que debe existir entre los elementos de la programación.

Registra datos en los instrumentos de acompañamiento, teniendo en cuentas el cuaderno de campo, los documentos de programación del docente y las producciones de los niños y de las niñas.

Reunión para autoevaluar la jornada. Se pide al docente realizar un balance respecto a sus logros y fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar en el desarrollo de la actividad de aprendizaje y la

programación. Para ello, es importante formular preguntas y repreguntas, para que pueda reflexionar y expresar su auto evaluación con relación a su intervención pedagógica.

Luego de la autoevaluación, el director brindará retroalimentación al docente. Ofrecerá información general de todo lo observado, destacando los aspectos positivos y los que requieren mejorar, mencionarle que estos comentarios se encuentran en el informe de la visita. Luego de manera más detallada se debe compartir con el docente los indicadores del instrumento de monitoreo (sólo de las estrategias observadas y de la programación curricular), para que conozca los aspectos que se enfatizaron durante la observación de la sesión.

Pedirle al docente que registre sus compromisos de mejoramiento en la ficha de acompañamiento, comentándole que éste será objeto de observación en la siguiente visita.

De ser necesario, reunirse con los docentes de la I.E., para propiciar un espacio de reflexión y diálogo. La discusión podrá girar alrededor de los aspectos observados, así como también de las propias necesidades del grupo. Esta reunión durará de acuerdo al tiempo que el propio grupo de docentes decidan, también, se puede acordar una próxima reunión de micro taller.

Finalmente se sistematiza la información donde se dará cuenta de las fortalezas del docente y de aquellos aspectos en los cuales requiere asistencia. Asimismo incorporará los compromisos de mejoramiento acordados. Este documento será firmado por el docente acompañado y si se dan las condiciones podrá ser firmado por el Director de la I.E, y luego archivado en un folder, que servirá de registro de todas las visitas y el estado de la práctica del docente, lo cual permitirá el seguimiento al progreso de mismo. Se puede adjuntar evidencias fotográficas y videos.

Después del acompañamiento

El director debe de realizar las siguientes acciones:

Elaborar un informe cualitativo y pormenorizado por docente visitado, incluyendo anotaciones textuales en el cuaderno de campo, que sirvan como evidencia de lo ocurrido en el aula que harán referencia a fortalezas y logros, debilidades y aspectos a mejorar.

3.3.7 METODOLOGÍA.

La aplicación del “Modelo Estratégico de supervisión, monitoreo y acompañamiento se realizarán con una metodología activa participativa, democrática e interactiva, tomando en cuenta el constructivismo, en especial de los aportes de la psicología genética de Piaget, de la psicología cognitiva de Brunner y Ausubel, y la psicología culturalista de Vigotsky.

Se ha planificado talleres con técnicas pertinentes y adecuadas, donde se explicitan los siguientes momentos:

- Actividad formativa.
- Análisis de documentos.
- Trabajo grupal.
- Exposiciones interactivas.
- Talleres.
 - La metodología se fundamenta en la teoría de grupos de aprendizaje, apoyada en técnicas de integración, dinámica grupal y de producción intelectual.

3.3.8 EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Para evaluar la reacción e impacto de los talleres de capacitación se aplicará una hoja de observación con las siguientes preguntas:

¿El evento satisfizo las expectativas?

¿Considera que el evento favorece de alguna manera el desempeño laboral del Supervisor?

¿Considera que el evento favorece de alguna manera el desempeño laboral del docente?

¿Cuál de los talleres le agradó más?, ¿Por qué?

Para “medir” el aprendizaje de los participantes, se aplicarán dos tipos de prueba:

De entrada, con la finalidad de establecer y rescatar los saberes previos de los participantes; su carácter es diagnóstico.

De salida, para evaluar los resultados de aprendizaje cognoscitivo.

Asimismo, como producto acreditable, deberán elaborar el Plan de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento 2013.

De igual forma, este proceso caracterizado por un aprendizaje participado, exige de los participantes el 100% de asistencia y el cumplimiento de todas las acciones y actividades que se indican.

CONCLUSIONES

Como resultado final de este trabajo de investigación se enuncian las siguientes conclusiones, las mismas que guardan relación directa con los objetivos.

- El desinterés de la directora por no desarrollar la supervisión, monitoreo y acompañamiento oportuno a los docentes genera desánimo, divisiones e individualismo en la comunidad educativa.
- Al diseñar, elaborar y aplicar el modelo estratégico de supervisión monitoreo y acompañamiento ayudará a mejorar la calidad educativa en la I.E. N° 40522 del distrito de Pampamarca.
- Asimismo con una sola visita de monitoreo no podrá contrastar los avances y dificultades que se pueden ir dando en la práctica pedagógica, ni se puede tomar decisiones de cambio e innovación

RECOMENDACIONES.

- La autora de esta investigación recomienda que sea valorada, adaptada y aplicada en la Institución Educativa N°40522.
- Además que sirva de base para las próximas investigaciones ya que es de suma importancia estar siempre actualizándonos.
- La investigadora recomienda a las personas e instituciones dedicadas a la investigación para que tomen en cuenta el presente estudio y pueda ser utilizado como apoyo de otras investigaciones, sobre todo en aquellas cuyas variables sean iguales o similares a las tratadas en esta investigación, por cuanto, se ha abordado aspectos relacionados con la Gestión pedagógica que implica a la Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Docente.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ALVAREZ M. (1998). Citado por Julio Delgado en *“La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la Dirección en clave de funciones”*: Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
2. ARCE, Aurelio. (2008). *Diccionario Pedagógico*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L.
3. ASOCIACIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO (2005) *“El Taller”*, Plan Nacional de Capacitación en supervisión de la Educación. Módulo Arequipa 2004
4. BUNGE MARIO, *La ciencia y su método*. Buenos Aires, Editorial siglo XXI, Argentina.1971.
5. CALERO PÉREZ, Mavilo. (1995). *Administración Educativa*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L.
6. CARRON, G y DE CRAUWE, A. (2003). *Cuestiones de actualidad en Supervisión revisión de la literatura*. Buenos Aires: Instituto internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE).
7. CHIAVENATO, IDALBERTO. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: MCGRAW-HILL.
8. ELLIOT, JHON. (1993) *El cambio Educativo desde la investigación- Acción*. Madrid: Morata.
9. GALLEGOS ALVAREZ, Juan Alberto (2002). *La supervisión en el Sistema Educativo*. Lima: San Marcos.
10. GALLEGOS VALDEZ, Vitaliano. *Administración y Gestión de la dirección del*

Centro Educativo. Arequipa.

11. INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40522 “Juan Luis Soto Mota”. *Proyecto Educativo Institucional 2015 -2017*. La Union - Cotahuasi.
12. LOPEZ ESPINOZA, Gabriela y ALMEIDA SARAVIDA, Fernando (2006). *Administración y Supervisión Educativa*. Lima: Dualith GRAPH.
13. MINISTERIO DE EDUCACIÓN y ONG EL TALLER. *Programa de capacitación en Gestión a Directores de las Instituciones Educativas de secundaria del área rural*, Módulo 1. Arequipa.
14. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. (2006). *Experiencias internacionales en Supervisión Escolar: Sistematización y Análisis Comparado*. Santiago: Atenas Ltda.
15. MOVIMIENTO PEDAGÓGICO. (1993). *Calidad de la educación en medio de la pobreza*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
16. NEWMAN (1988). Citado por Julio Delgado “*La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la Dirección en clave de funciones*”: Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
17. PASCUAL PACHECO, R. (1988). *La gestión educativa ante la renovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
18. SOVERO HINOSTROSA, Franklin. (2003). *Monitoreo y Supervisión*. Lima: San Marcos.
19. VÁSQUEZ YURIVILCA, Wilfredo (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
20. YUJRA SERRATO, Alberto Félix. (2000). “*La Supervisión Educativa y sus efectos en el proceso educativo de los centros educativos del distrito de Pomota de la provincia de Chucuito, departamento de Puno, 1999*”. Tesis para licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Biblioteca de la

PÁGINAS ELECTRÓNICAS:

- BRIGES, L (2008). Citado por Yilly Balzán en la tesis para maestría: *"Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica"*. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. En:
<http://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>
- GITLOW (1991). Citado por Miguel Seijas Rodríguez, en *La Imagen del Supervisor Escolar*. UPEL – Maracay. En:
www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art3.htm.
- <http://www.sira-arequipa.org.p/local/caylloma.htm>.
- VALLEJO MARTÍNEZ, Marco y VALLEJO CORRO, Marco. *La supervisión Escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación-acción*. En:
<http://www.educar.jalisco.gob.mx/16/16Vallej.html.com>
- ZÚÑIGA ALVARES, Luís. *Impacto de la supervisión Educativa* Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España. Vol-8 En:
http://www.Adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=View&id=261/Temid=59

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA A LOS PROFESORES

Estimado compañero(a):

Con la presente encuesta se desea conocer su opinión acerca de algunos aspectos de la supervisión, monitoreo y acompañamiento que se realiza en este centro educativo. La información suministrada será confidencial y se utilizará únicamente para efectos de esta investigación.

Se le ruega no dejar ninguna pregunta sin contestar. No es necesario que anote su nombre. Se agradece su valiosa colaboración.

Muchas gracias.

01.- ¿Cuenta su Institución Educativa con un Plan Anual de Supervisión Educativa?

Marcar la alternativa con una x	
Si	
No	
No sabe	
TOTAL	

2.- ¿Quiénes participan en la elaboración del Plan de Supervisión y Monitoreo de LA Institución Educativa?

Marcar la alternativa con una x	
Solo el Director	
El director con el personal jerárquico	
El director con los docentes de aula.	
TOTAL	

3.- ¿Qué aspectos considera y prioriza en los procesos de Supervisión y Monitoreo que realiza a los docentes?.

Marcar la alternativa con una x	
Cumplimiento de programación curricular y procesos pedagógicos.	
Clima del aula.	
Implementación y uso de materiales educativos.	
Cumplimiento de documentos. PEI, PCIE, PCA	
TOTAL	

4.- ¿Cómo realiza la supervisión y el monitoreo a los docentes de aula?

Marcar la alternativa con una x	
Solo llenando de una ficha de supervisión.	
Observa y registra el desarrollo de una sesión de aprendizaje.	
Solo observa y no registra en ficha	
TOTAL	

5.- Según su opinión, ¿Cuál es la función que cumple el director en las vistas de supervisión que realiza?

Marcar la alternativa con una x	
--	--

Control, verificación y evaluación del proceso educativo.	
Brindar asesoramiento y acompañamiento al docente en su trabajo.	
Verificación del avance de las programaciones.	
Revisar documentos de planificación	
Observación de la sesión de aprendizaje	
TOTAL	

6.--¿Cuántas veces al año se realiza las visitas de supervisión y monitoreo a los docentes de la Institución Educativa?

Marcar la alternativa con una x	
Solo una vez al año	
Dos veces al año	
Más de tres veces	
No se realiza ninguna por la recarga de trabajo administrativo	
TOTAL	

7.- Que acciones realiza después de las visitas de monitoreo y acompañamiento a los Docentes?

Marcar la alternativa con una x	
Sistematiza la información sobre el proceso de monitoreo.	
Realiza sanciones ó estímulos.	

Reúne a los docentes para generar reflexión sobre los resultados de la visita realizada.	
Archiva las Fichas de supervisión como evidencias de estar dando cumplimiento al plan de Supervisión.	
TOTAL	

8.- Según su criterio ¿A cual de las gestiones se dedica más tiempo?

Marcar la alternativa con una x	
Gestión Pedagógica.	
Gestión Administrativa	
Gestión Institucional	
TOTAL	

09- ¿Cómo son las relaciones entre usted y los docentes en los procesos de monitoreo?

Marcar la alternativa con una x	
Existe una comunicación empática	
Existen relaciones de respeto y confianza.	

Existe relación formal de director y docente.	
Existe relación vertical.	
TOTAL	

10.- ¿tipo de ayuda ó apoyo se debe brindar al director para que sea competente en el proceso de supervisión y monitoreo?

Marcar la alternativa con una x	
Capacitaciones	
Charlas de especialistas responsables	
Folletos sobre supervisión y monitoreo	
Un Modelo de supervisión y monitoreo que contemple una supervisión amical y de apoyo al docente en su trabajo.	
<i>TOTAL</i>	

11.- Según su opinión ¿Qué aspectos debe considerarse en el

Modelo estratégico de Supervisión, Monitoreo y acompañamiento?

Marcar la alternativa con una x	
Manejo de habilidades sociales	
Liderazgo pedagógico para conocer, priorizar y gestionar prioritariamente los procesos de enseñanza aprendizaje	
Corrientes psicopedagógicas que fundamentan los procesos de enseñanza aprendizaje	
Monitoreo y acompañamiento para orientar y apoyar al docente	

Todas las anteriores	
TOTAL	

ANEXO N° 02

ENTREVISTA A LA DIRECTORA

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas sobre monitoreo y supervisión educativa. Por favor, responder con toda sinceridad, ya que los resultados permitirán tener un conocimiento objetivo sobre el particular.

Muchas gracias.

1. ¿Considera usted que los aspectos que toma en cuenta en el proceso de monitoreo le ayudan en su rol de monitor y supervisor?

2. ¿Quiénes intervienen en la elaboración del Plan de trabajo de la supervisión?

3. ¿Con qué finalidad elabora usted el Plan Anual de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento de su Institución Educativa?

4. ¿Cómo realiza la supervisión y el monitoreo a los docentes de aula?.

5. Según su opinión, ¿Cuál es la función que cumple el director en las vistas de supervisión que realiza?

6. ¿Cuántas veces al año se realiza las visitas de supervisión y monitoreo a los docentes de la Institución Educativa?

7. Que acciones realiza después de las visitas de monitoreo y acompañamiento a los Docentes?

8. ¿Qué aspectos considera y prioriza en los procesos de Supervisión y Monitoreo que realiza a los docentes?

9. Según su opinión, Cuál es la función que cumple el director en las vistas de supervisión que realiza.

10. Según su criterio ¿A cuál de las gestiones se dedica más tiempo?

11. ¿tipo de ayuda ó apoyo se debe brindar al director para que sea competente en el proceso de supervisión y monitoreo?

12. ¿Qué acciones realiza después de la visita de supervisión, monitoreo?
