



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**LEER Y
APRENDER**



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN GUATEMALA:

herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico



**Modelo de acompañamiento pedagógico
en Guatemala:**
herramientas y orientaciones
para el asesor pedagógico

Autoridades del Ministerio de Educación de Guatemala

Óscar Hugo López Rivas

Ministro de Educación

Héctor Alejandro Canto Mejía

Viceministro Técnico de Educación

María Eugenia Barrios Robles de Mejía

Viceministra Administrativa de Educación

Daniel Domingo López

Viceministro de Educación Bilingüe e Intercultural

José Inocente Moreno Cámbara

Viceministro de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa

Comisión de acompañamiento en la implementación del Sinae

Fredy Rubén Puac Dionisio

Carlos Abilio Girón Noriega

Gerson Misael Sontay Tzarax

José Enrique Cortez Sic

Francisco Bernabé Caciá

Ana Lucía Martínez

Autoría: **Donald Wise**

Edición: **Fredy Puac y Sophia Maldonado Bode**

Colaboración: **Gerson Sontay, Edith Panameño, Justo Magzul y Norma Aguilar**

Corrección de estilo: **Juan Carlos Lemus**

Diagramación: **Omar Hurtado Álvarez**

Este material ha sido elaborado gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de los autores y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

© Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID).

MINEDUC

Ministerio de Educación de Guatemala

6ª calle 1-87, zona I

Teléfono: (502) 2411-9595

www.mineduc.gob.gt

ISBN: 978-9929-8166-0-2

Este libro está disponible en acceso abierto bajo la licencia **Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**; es decir, se permite la redistribución, siempre y cuando se reconozca la autoría, no se modifique y no se use comercialmente.
<https://creativecommons.org/licenses/>.

Guatemala, 2018

Nota. La utilización de un lenguaje que no discrimine ni contenga sesgo de género es parte de las preocupaciones del Mineduc y del proyecto USAID Leer y Aprender. En este documento se ha optado por usar el masculino genérico clásico, entendiendo que este incluye siempre a hombres y mujeres; niños y niñas. Además, se utiliza el término “*directora*” para denominar la persona encargada de la escuela, sea docente, director, o directora, sin indicar el género.

PRESENTACIÓN

El presente “Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: Herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico” tiene como propósito apoyar al asesor pedagógico en su misión de orientar y acompañar a cada docente en el proceso de mejora de las prácticas pedagógicas con sus estudiantes, y en su desarrollo personal y profesional continuo.

El asesor pedagógico es considerado de suma importancia para lograr una educación de calidad en el país a través de la orientación y acompañamiento pedagógico a los docentes, directores y comunidad educativa en general, con el propósito de mejorar la práctica educativa.

El asesor pedagógico es clave en la formación continua del docente para que este mejore su desempeño dentro del aula; en el mejoramiento continuo del proceso de enseñanza-aprendizaje; en la utilización de técnicas de enseñanza para un aprendizaje activo de los estudiantes; en la integración de nuevos métodos de diagnóstico y evaluación tanto del proceso de enseñanza como el logro de las competencias de los estudiantes; asimismo, contribuye con la aplicación correcta del Currículum Nacional Base -CNB-, el Modelo Educación Bilingüe Intercultural -EBI- y de otras estrategias educativas dentro de un contexto más participativo y dinámico que contribuyen con la calidad educativa con pertinencia.

Investigaciones en todos los países muestran el importante papel del acompañamiento en el esfuerzo para una educación basada en las necesidades de los estudiantes que viven en un mundo dinámico y cambiante (Domingo, J. (2012), España; Rodríguez, J.S., Zegarra, J.L., y Barriga, A.H. (2012), Perú; Ghouali, H. (2007), Francia; Killian, J. (2017), Estados Unidos; Latham, G.P. (2007), Australia. Ver otras referencias en el Anexo B).

Por lo anterior, el Ministerio de Educación pone este modelo al servicio de los acompañantes pedagógicos que tienen un rol fundamental en la implementación del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo -SINAE-.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| I. ASESORÍA PEDAGÓGICA | 9 |
| 1. ¿Qué es asesoría pedagógica? | 9 |
| 2. ¿Quién es un asesor pedagógico? | 9 |
| 3. ¿Qué funciones tiene el asesor pedagógico? | 10 |
| 4. ¿Cómo puede trabajar el asesor pedagógico en escuelas multigrado o sin una directora liberada? | 10 |
| 5. ¿Qué NO es la asesoría pedagógica? | 11 |
| 6. ¿Por qué la asesoría pedagógica? | 11 |
| II. PROCESOS DE ASESORÍA PEDAGÓGICA | 12 |
| 1. Proceso de mejoramiento continuo | 12 |
| 2. Proceso de observación y colaboración con los docentes | 12 |
| 3. Proceso de primera visita diagnóstica a una escuela | 17 |
| 4. Proceso de modelar una técnica de aprendizaje activo | 18 |
| 5. Proceso de orientar a la directora en asesoría pedagógica | 20 |
| III. HERRAMIENTAS DE ASESORÍA PEDAGÓGICA | 22 |
| 1. Herramienta Continuo de acompañamiento | 22 |
| 2. Herramienta Escuchar con atención | 24 |
| 3. Herramienta Parafraseo | 25 |
| 4. Herramienta Uso de preguntas reflexivas y preguntas poderosas | 26 |
| 5. Herramienta Gran meta audaz | 27 |
| 6. Herramienta Conductas para aumentar la confianza | 28 |
| 7. Herramienta Estrategias para rebatir la resistencia | 29 |
| IV. ACTIVIDADES QUE REALIZA EL ASESOR PEDAGÓGICO CUANDO NO ESTÁ VISITANDO LAS ESCUELAS | 30 |
| 1. Acciones para apoyar a los docentes y directoras | 30 |
| 2. Acciones para su desarrollo profesional continuo como asesor pedagógico | 30 |
| ANEXOS | 31 |
| A. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO | 31 |
| B. ALGUNAS INVESTIGACIONES SOBRE LOS BENEFICIOS DEL ACOMPAÑAMIENTO | 37 |

INTRODUCCIÓN

El “Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: Herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico” tiene como objetivo ser un soporte para el asesor pedagógico en su papel de apoyar, orientar y acompañar a cada docente para que mejore las prácticas pedagógicas dentro del aula y con sus estudiantes; asimismo, propiciar la actualización de sus conocimientos y prácticas de enseñanza a través de la formación continua y efectiva.

Este modelo no reemplaza el Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural del Ministerio de Educación, sino que complementa con detalles específicos el proceso de apoyo y acompañamiento para los docentes. Tal como lo define dicho manual, “El acompañamiento pedagógico es una orientación técnica, multidisciplinaria y permanente que se da a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia”.

Este “Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: Herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico” se basa en los resultados de investigaciones de lo que se denomina “mejores prácticas”, es decir, prácticas exitosas con mínimos ajustes que han funcionado tanto en otros países como en Guatemala. El modelo proporciona al asesor pedagógico las herramientas prácticas para orientar y acompañar a los docentes y directores, logrando mejorar continuamente el desarrollo con calidad de procesos de enseñanza-aprendizaje en nuestro sistema educativo bilingüe e intercultural. El modelo presenta la definición de la asesoría pedagógica, sus procesos y herramientas, mostrando en forma práctica el desarrollo de cada paso de la estrategia y de la aplicación de las herramientas para el acompañamiento pedagógico. Inicia con cómo llegar a una es-

cuela y lograr la colaboración del director; cómo modelar las técnicas de enseñanza-aprendizaje, cómo aplicar el modelo COC, entre otras estrategias.

El modelo se presenta en forma digital y física para su fácil consulta; de esta manera, se logra que el asesor pedagógico tenga al alcance una caja de herramientas efectiva y prácticas para lograr sus objetivos de acompañamiento.

También, se reconoce la importancia de enfocar el trabajo de asesoría pedagógica en la lecto-escritura de los primeros grados. Esto, debido a que en todas las investigaciones se ha establecido que el niño que aprende a leer y escribir tiene en su vida oportunidades de éxito mucho mayores que las del niño que no lee. La lectoescritura es esencial para todas las áreas académicas incluyendo matemáticas. El niño debe aprender a leer en los primeros grados para tener un buen rendimiento escolar y éxito en su vida estudiantil, tal como dice el axioma: **“El niño aprende a leer en los primeros grados y después lee para aprender en los demás grados y a lo largo de su vida”**.

Es necesario reconocer que el trabajo del asesor pedagógico es el camino más seguro en un proceso educativo de calidad. El asesor pedagógico puede cambiar el mundo de muchos estudiantes y, por qué no decirlo, de las mismas comunidades brindándoles una vida exitosa y un mejor futuro porque la enseñanza es clave para el desarrollo integral de todo ser humano. Por eso, nuestra esperanza está en cada asesor pedagógico para que vea su trabajo como una oportunidad de transformar no solo procesos educativos sino vidas con futuros prometedores y comprometidos con el desarrollo del país.

I. ASESORÍA PEDAGÓGICA

En este capítulo se desarrollan los siguientes temas: Qué es asesoría pedagógica; Quién es un asesor pedagógico y cuál es su función; Qué no es asesoría pedagógica; Por qué la asesoría pedagógica y por qué enfocar el trabajo de asesoría pedagógica en los primeros grados en las escuelas bilingües, monolingües y multigrado.

1. ¿Qué es asesoría pedagógica?

El Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo -SINAE- del Ministerio de Educación define a la asesoría pedagógica como una acción dirigida a la mejora continua que consiste en compartir y construir con el docente su propia experiencia. Se desarrolla de forma permanente, sistemática y orientada a conocer, estimular y asesorar de manera mancomunada la implementación de estrategias de aprendizaje, enseñanza y evaluación que conduzcan a los estudiantes a alcanzar una educación de calidad. Se apoya en métodos contextualizados y enfoque orien-

tado por el Curriculum Nacional Base -CNB- y el Modelo Educación Bilingüe Intercultural -EBI-. Su implementación está centrada en el mejoramiento continuo a través del acompañamiento pedagógico, y apoya al centro educativo velando por el desenvolvimiento profesional de los directores y docentes para realizar procesos de calidad en el aula y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

2. ¿Quién es un asesor pedagógico?

Es un profesional con formación especializada para **“Llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar”**¹. Esta definición nos indica que el papel del asesor pedagógico es apoyar a cada docente para que desarrolle su verdadero potencial como docente con excelencia, ayudándolo en su formación profesional.

Dos ejemplos nos ayudan a visualizar esta definición:

Ejemplo 1. El docente novato

El asesor pedagógico llega a la escuela donde trabaja Felipe, un docente novato. Felipe está consciente de su falta de conocimiento en varios aspectos del proceso de la enseñanza y aprendizaje. Felipe tiene dificultades con la disciplina de los estudiantes, además, ellos hablan constantemente en el aula y no terminan sus trabajos.

El asesor pedagógico lo apoya observándolo en su aula y enseñándole técnicas de enseñanza y manejo del aula. En poco tiempo, el asesor pedagógico ve un cambio radical en Felipe. Ahora Felipe explica claramente sus expectativas a sus estudiantes y ellos lo respetan mucho. Por consiguiente, Felipe pasa más tiempo con los estudiantes ayudándolos a aprender en lugar de tener que poner orden en su clase. Felipe está creciendo como docente y sus estudiantes están aprendiendo más. El asesor pedagógico ve este progreso y ahora planea ayudar a Felipe a utilizar más técnicas de enseñanza.

¹Coaching Cognoscitivo. Libro del Dr. Arthur Costa, 1994

Ejemplo 2. Docente experimentada

Juana tiene mucha experiencia en la enseñanza. Ha trabajado en varios centros educativos. Aunque piensa jubilarse dentro de poco tiempo, ella entiende que la educación tradicional puede mejorarse. El asesor pedagógico se da cuenta de que Juana es una buena docente que utiliza algunas técnicas tradicionales como el dictado. El asesor pedagógico platica con ella sobre técnicas de aprendizaje más activas para los estudiantes y le comparte una. Después de unas visitas del asesor pedagógico, la clase de Juana se convierte en un salón lleno de actividades donde los estudiantes trabajan con base en competencias y hay mucha diferencia en los trabajos que realizan los estudiantes de acuerdo con sus habilidades. Juana se siente realizada al ver el éxito de sus estudiantes.

El asesor pedagógico es el colaborador del cambio educativo en el aula y en los centros educativos mediante su acercamiento permanente; hace uso del CNB y del Modelo EBI; busca ayudar a innovar las prácticas pedagógicas de los docentes; además, fortalece y orienta la acción del director en materia técnica. Es importante destacar que, para cumplir cabalmente con su trabajo de apoyo, el asesor pedagógico debe formarse continuamente en técnicas de enseñanza en todas las áreas del currículo. Es decir, el asesor pedagógico debe ser un estudiante que aprende continuamente y crece al compartir sus conocimientos y competencias.

3. ¿Qué funciones tiene el asesor pedagógico?

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

- Modelar técnicas de aprendizaje activo a los docentes.
- Planear y dar lecciones de acuerdo con los temas y enfoque del CNB.
- Apoyar la implementación del Modelo de Educación Bilingüe Intercultural.
- Observar lecciones en el aula y dar realimentación.
- Enseñar a utilizar nuevas maneras de evaluación formativa del aprendizaje de los estudiantes.

- Ayudar a analizar las tareas de los estudiantes.
- Asesorar en la elaboración y ejecución de planes de mejora pedagógica del aula y del centro educativo.
- Ayudar a desarrollar procesos de formación apropiados al contexto.
- Asesorar en la identificación de las necesidades de estudiantes con dificultades de aprendizaje.
- Ayudar a conformar las comunidades de aprendizaje.
- Apoyar en la implementación de los círculos de lectura.
- Intercambiar ideas con los docentes sobre el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Y apoyar de muchas otras formas según las necesidades de cada aula, cada docente y cada escuela.

4. ¿Cómo puede trabajar el asesor pedagógico en escuelas multigrado o sin una directora liberada?

Las funciones del asesor pedagógico pueden variar de acuerdo con el contexto de cada centro educativo. Por ejemplo, en una escuela multigrado y/o donde la directora no está liberada, el asesor pedagógico tiene que buscar maneras de trabajar para cumplir con su objetivo de apoyo.

Una manera de apoyarse entre docentes es que atiendan a los estudiantes mientras que el docente encargado se reúne con el asesor pedagógico, o mientras el asesor pedagógico enseña una técnica de aprendizaje activo al resto del grupo de docentes. Luego, los estudiantes van con el grupo de docentes que ya recibieron la enseñanza del asesor, para que el docente que no ha recibido la inducción pueda reunirse con él. De esta manera, el asesor pedagógico puede reunirse con todos los demás docentes. **El buen asesor pedagógico busca la forma de resolver cualquier barrera para apoyar a los docentes.**

5. ¿Qué NO es la asesoría pedagógica?

El trabajo del asesor pedagógico es apoyar a cada docente, NO evaluarlo. En ningún momento se debe considerar al asesor pedagógico como un inspector que juzgue y fiscalice la calidad del trabajo, sino como un profesional experimentado con conocimientos del aprendizaje activo y de acompañamiento que tiene como misión apoyar a cada docente. Por lo tanto, el asesor pedagógico no monitorea, no evalúa, no recaba datos ni da seguimiento a procesos administrativos. Su principal papel es brindar apoyo para que mejoren las prácticas docentes, por ello, todas sus actividades están orientadas en la formación continua de cada docente, actualizando de esta manera los conocimientos y prácticas de enseñanza.

6. ¿Por qué la asesoría pedagógica?

La asesoría pedagógica también es conocida como acompañamiento pedagógico y/o *Coaching*, el cual es el término más común. En la mayoría de los países, tanto latinos como de otras partes del mundo, la asesoría pedagógica existe para apoyar a los docentes a mejorar continuamente su trabajo frente a un mundo cambiante donde la enseñanza tradicional ya no tiene el mismo impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Muchas investigaciones han demostrado que una buena asesoría pedagógica puede contribuir a que el docente: 1. Utilice más técnicas de aprendizaje activo con sus estudiantes, 2. Reflexione sobre su propia enseñanza e innove las técnicas de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes, 3. Cambie de actitud frente a los retos de calidad que se presentan en el sistema educativo, y 4. Se mueva de la "zona de confort" hacia una actitud de crecimiento continuo. (Ver referencias en el Anexo B)

Es importante recalcar que la asesoría pedagógica es necesaria para todos los docentes, tanto para el docente experto que tiene varios años de servicio como para el novato sin experiencia. Todos pueden aprender nuevas técnicas de enseñanza que son acordes con el CNB y/o refinar las técnicas y prácticas pedagógicas que ya utilicen.

II. PROCESOS DE ASESORÍA PEDAGÓGICA

Como se indica en la introducción del modelo, la definición del trabajo del asesor pedagógico es “Llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar”. En términos prácticos, la tarea consiste, básicamente, en apoyar a cada docente a desarrollar su verdadero potencial. Este apoyo se centra en la aplicación de varios procesos y herramientas que le ayuden en su mejoramiento continuo. En esta sección usted encontrará el “ciclo de reflexión”, el cual es la base de los procesos de observación y colaboración con los docentes; la primera visita diagnóstica y de planeación en la escuela; el modelaje de técnicas de aprendizaje activo, y la orientación técnica pedagógica con los directores de las escuelas.

I. Proceso de mejoramiento continuo

El proceso de asesoría pedagógica inicia con tres fases importantes: la visita al centro educativo; observación de la aplicación de la metodología y técnicas utilizadas por el docente en el aula, y la orientación a los docentes para que fortalezcan o mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es importante destacar que el **rol más importante del asesor pedagógico es apoyar al docente a visibilizar sus debilidades y fortalezas dentro del aula, sensibilizarlo y comprometerlo al mejoramiento continuo**. Esto implica que el asesor pedagógico pasará la mayor cantidad de tiempo posible acompañando al docente en el aula.

Hay un proceso que forma la base para todos los procesos de la asesoría pedagógica y es el ciclo de reflexión. Además, hay varios procesos prácticos que complementan y fortalecen los procesos de observación y colaboración, entre ellos:

- La primera visita diagnóstica y de planeación en la escuela (una vez al año).
- El modelaje de técnicas de aprendizaje activo a los docentes (cuando es posible y/o necesario).
- Orientación sobre asesoría pedagógica a la directora (durante cada visita).
- Orientación y seguimiento a la implementación de las estrategias y programas del Mineduc (durante cada visita) y en talleres cuando trabaje con grupos de docentes.
- Orientación para la autorreflexión de la práctica docente y para el establecimiento de metas de mejora, enfocadas en el aprendizaje de los estudiantes (durante cada visita).

A continuación, se desarrollan cada uno de los procesos indicados detallando su aplicación práctica para lograr un acompañamiento pedagógico eficiente en la escuela.

2. Proceso de observación y colaboración con los docentes

El proceso de observación y colaboración con los docentes se basa en el modelo de mejoramiento continuo, conocido como ciclo de reflexión. El trabajo del asesor pedagógico se enfoca dentro del aula porque es allí donde se puede apoyar efectivamente a cada docente en su formación continua. Las investigaciones pedagógicas indican que el proceso de mejoramiento continuo es implementado óptimamente en el mismo lugar de trabajo, es decir, en el aula del docente (Joyce y Showers, 1976, 1982). Primero, vemos el ciclo de reflexión como base del acompañamiento en el aula y luego su aplicación práctica.

Ciclo de reflexión

Es un proceso que se utiliza individualmente con do-

centes, directores y/o de manera grupal con los actores que intervienen en el proceso educativo, el cual tiene como propósito concientizar y comprometer al docente con la mejora continua en las prácticas docentes que se desarrollan en la escuela. Tal como lo indica el esquema siguiente, el ciclo de reflexión se enfoca en tres etapas que debe abordar el asesor pedagógico: 1. Enseñar y evaluar; 2. Analizar y evidenciar; y 3. Reflexionar y planear.

- **Enseñar y evaluar (Hacer).** El docente planifica las lecciones del día y luego las desarrolla en el aula. Dicha acción provee evidencias sobre los logros alcanzados. El asesor pedagógico observa esta actuación y recopila las evidencias.
- **Analizar y evidenciar (Analizar).** Lo observado en el aula y la evidencia de los logros alcanzados y analizados son revisados por el asesor pedagógico juntamente con el docente, quienes comparan lo desarrollado dentro del aula con lo planificado.
- **Reflexionar y planear (Ajustar).** El asesor pedagógico y el docente reflexionan sobre el proceso, proponen nuevas metas y estrategias para afinar y mejorar la práctica docente. Esto conduce a nuevas acciones que deberán planificar; lo que lleva a la repetición del ciclo.



Fuente: Wise y Zwiers (2013)

El ciclo de reflexión forma la base del proceso de observación y colaboración que el asesor pedagógico utiliza en su trabajo de acompañamiento. A continuación, se presentan dos procesos de observación y colaboración prácticos y efectivos para aplicar con los docentes: el proceso COC y el proceso de mini-observaciones.

Proceso COC

Para obtener mejores resultados en el proceso de observación y colaboración, hemos integrado el proceso de mejoramiento continuo de “hacer, analizar y ajustar” dentro de nuestro proceso de observación denominándolo **COC**.

Este proceso de observación y colaboración está compuesto por tres fases, como lo indican sus siglas **COC**: 1. **C**onversación antes de la observación; 2. **O**bservación de la actividad docente, y 3. **C**onstrucción conjunta después de la observación.

Como se observa abajo, el COC es un proceso personalizado y lleva un tiempo aproximado de una hora con cada docente².

1. Conversación antes de la observación

El asesor pedagógico se reúne con el docente por un espacio de 5 a 10 minutos para conversar e informar sobre lo que va a observar durante la lección en el aula. Esto ayuda al docente a aclarar lo que se va a observar en su clase, de acuerdo con lo que tiene planificado. Esta conversación presenta oportunidades para que el asesor pedagógico apoye al docente en su planificación, si se considera necesario. Para esta conversación se utiliza la Guía de conversación con el docente (Forma AP-2), tomada del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural (incluida en el Anexo A). Se recomienda que el docente incluya una de las técnicas de aprendizaje activo durante la

²Nota: Aunque el COC es un proceso efectivo y preferido de observación y colaboración, en algunas circunstancias es conveniente hacer miniobservaciones en lugar de una sola observación más larga.

observación si ya ha sido previamente modelada por el asesor pedagógico.

2. Observación de la actividad docente

El asesor pedagógico observa la lección desarrollada por el docente durante unos 15 a 25 minutos, especialmente la técnica de aprendizaje activo utilizada y otros puntos considerados en la planificación del docente. El propósito de la observación es tomar notas con datos objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje para posteriormente compartirlos en su conversación con el docente. El asesor pedagógico no escribe recomendaciones. Se utiliza la Guía de observación en el aula (Forma AP-3) del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural³ (incluida en el Anexo A).

3. Construcción conjunta después de la observación

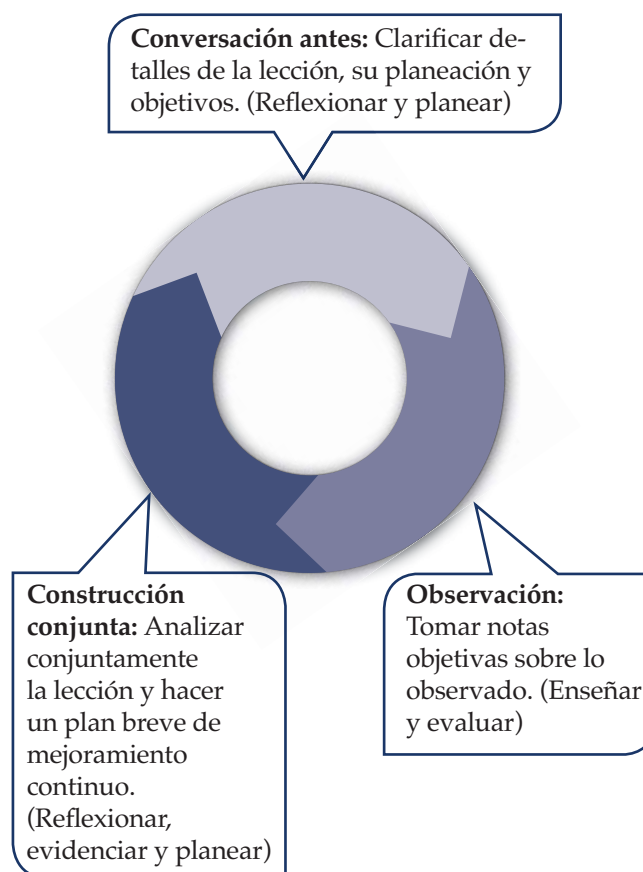
El asesor pedagógico se reúne con el docente después de terminar la observación, por un espacio de 15 a 25 minutos con el fin analizar conjuntamente el desarrollo de la lección en el aula de forma reflexiva y llegar a la construcción de un plan breve de mejoramiento continuo para el docente. En esta fase, se identifican las buenas prácticas de los aprendizajes y los aspectos que deben ser fortalecidos, además, se proponen las oportunidades de mejora y las estrategias para lograrlas. Se utiliza la **Conversación con el docente después de la observación en el aula** (Forma AP-4) del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural (incluida en el Anexo A).

Después del análisis y la reflexión, se espera que los

docentes incluyan en su práctica diaria: a) las observaciones recibidas, y b) las propuestas de las estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación, para lograr una educación de calidad.

Se sugiere que realicen la construcción conjunta el asesor pedagógico y el docente, mientras los estudiantes desarrollan una tarea que no requiera la intervención del docente, o al finalizar la jornada escolar. Además, se sugiere compartir las propuestas con la directora para que los guíe en su función tutorial.

El COC



³Nota: Hay otros instrumentos que se pueden utilizar, incluyendo la Metodología Stallings de observación. Lo importante es que el instrumento esté alineado con los objetivos de la observación.

Un ejemplo del COC

El asesor pedagógico se reúne con el docente Felipe para platicar sobre la lección que va a observar. El asesor pedagógico trata al docente con mucho respeto, amabilidad, y le sonrío mucho durante la reunión. El asesor pedagógico utiliza la **Guía de conversación con el docente antes de la observación** (Forma AP-2), realiza las preguntas para aclarar lo que se va a observar y escribe notas breves. Felipe le cuenta sus dificultades para mantener la atención de sus estudiantes. Además, le comenta que no tiene mucho conocimiento del CNB. Mientras el asesor pedagógico conversa con Felipe, la docente María, de otra aula, colabora atendiendo en su aula a los estudiantes de Felipe durante 15 minutos.

Al terminar la reunión, los estudiantes vuelven al aula, Felipe les presenta brevemente al asesor pedagógico y les indica que estará observando la clase. Al momento de iniciar la lección, el asesor pedagógico se sienta atrás del salón, observa y toma notas utilizando la **Guía de observación** (Forma AP-3). Como la Forma AP-3 es muy extensa y detallada, el asesor solamente anota lo más relevante y se concentra en la **Sección 8 de la Forma AP-3** donde se refiere al uso del tiempo de los estudiantes, porque se da cuenta de que Felipe no les da instrucciones claras y ellos a veces no entienden qué hacer.

Después de 30 minutos, terminan la lección. Felipe envía a sus estudiantes nuevamente a la docente María para poder reunirse otra vez con el asesor pedagógico. El asesor pedagógico le muestra sus notas realizadas en la **Guía de observación** (Forma AP-3). Asimismo, el asesor pedagógico utiliza la Guía de conversación (Forma AP-4), la cual dura unos 20 minutos, para guiar la conversación y hacerla efectiva. Felipe reconoce sus dificultades con la disciplina de los estudiantes y pide apoyo para mejorar esa situación. Juntos, el asesor pedagógico y Felipe elaboran un plan breve para fortalecer las destrezas de manejo de grupo.

Como Felipe es un docente novato, el asesor pedagógico decide no enfocarse, por el momento, en otros temas. Su interés primordial, su prioridad, está en ayudar a Felipe para que aprenda a manejar al grupo. Los dos, comprometidos, firman la **Guía de conversación** (Forma AP-4) y de inmediato Felipe pone en acción su plan de mejora, contento de haber recibido el apoyo del asesor pedagógico.

Proceso de miniobservaciones

El proceso de miniobservaciones es un proceso de observación más preciso y breve. En lugar de observar una lección completa, se hacen tres observaciones cortas de aproximadamente cinco minutos cada una, en una sola visita a la escuela.

Con base en las respuestas a las preguntas de la conversación inicial con el docente, el asesor peda-

gógico planifica los momentos en los que realizará las miniobservaciones. Se otorga la preferencia a los momentos en los cuales el docente indicó, de acuerdo con su planificación, que trabajaría aspectos clave en los que se requiere mayor atención u orientación. El propósito es concentrar la observación en **tres momentos de la lección, de acuerdo con los pasos del aprendizaje significativo**.

Ejemplo A: 1. La activación de conocimientos previos; 2. La introducción a los nuevos conocimientos, y 3. La práctica independiente.

Ejemplo B: 1. La enseñanza de una estrategia de comprensión lectora; 2. La práctica guiada, y 3. La evaluación y realimentación.

La diferencia con el COC es que las observaciones son más cortas, pero igual utilizan las mismas Formas AP-2, AP-3 y AP-4 (incluidas en el Anexo A). Realizar miniobservaciones permite, además, que el asesor pedagógico pueda observar a varios docentes en una misma visita a la escuela.

Cuando el asesor pedagógico decide que es más conveniente utilizar el proceso miniobservaciones, debe cumplir con el siguiente protocolo:

1. Se reúne con cada uno de los docentes elegidos, por un espacio de 10 a 15 minutos cada uno, antes

de observar; les hace las preguntas indicadas en la Forma AP-2, e informa el tiempo que llevará la fase de la observación y de la conversación después de las observaciones.

2. Observa tres veces durante 5 minutos a cada docente y va haciendo anotaciones utilizando la Forma AP-3. En esta fase, el asesor pedagógico solamente anota lo más importante de lo que observa; no debe completar todo el formulario.

3. Se reúne de 15 a 20 minutos con cada docente para reflexionar, escuchar los comentarios del docente y apoyarlo en su autoanálisis, con base en lo que él observó.

4. Finaliza la conversación con acuerdos y compromisos del docente utilizando la Forma AP-4, con lo cual se busca aprovechar sus fortalezas y afinar sus prácticas pedagógicas. **Lo importante es ayudar al docente a que de él mismo surjan metas de mejora de su práctica docente, enfocada en el aprendizaje de los estudiantes.**

Un ejemplo de la aplicación de las miniobservaciones

El asesor pedagógico llega a la escuela y se presenta con la directora. Luego, se reúne con el docente Felipe por un espacio de 15 minutos, utilizando la Forma AP-2. Como el tiempo es corto, el asesor pedagógico pide a Felipe que se enfoque en una sola área donde desea recibir apoyo. Mientras Felipe se reúne con el asesor pedagógico, la compañera docente María colabora recibiendo en su aula a los estudiantes de Felipe. Al terminar la reunión, el docente Felipe colabora recibiendo a los estudiantes de María, quien entra con el asesor pedagógico para su conversación antes de las observaciones. Al terminar la reunión con María, a ella le corresponde colaborar para recibir a los estudiantes de Juana, quien será la siguiente docente que tendrá la conversación antes de la observación con el asesor pedagógico. De esta manera, el asesor pedagógico logra reunirse con los 3 docentes en menos de una hora, asimismo, logra la colaboración de los docentes para atender a los estudiantes de uno y del otro docente por un tiempo muy corto. **Si es posible, se recomienda que esta reunión con los docentes se realice antes de iniciar la jornada escolar.**

Entonces, el asesor pedagógico observa, primero, la clase de Felipe durante 5 minutos en tres momentos diferentes y utiliza la Forma AP-3. Apunta solamente lo más relevante tomando en cuenta la petición del docente en la conversación inicial. De la misma manera, el asesor pedagógico observa la clase de María y, finalmente, observa la clase de Juana.

Al terminar las observaciones, el asesor pedagógico se reúne, primero, con el docente Felipe por un espacio de 15 a 20 minutos utilizando la Forma AP-4, y llegan a un acuerdo para una oportunidad de mejora. Seguidamente, se reúne con María, de la misma manera, y finalmente se reúne con Juana.

Así como se hizo en la fase de la conversación, los tres docentes colaboran en recibir a los estudiantes de un docente y del otro durante el tiempo que dure la reunión con el asesor pedagógico, o bien, la conversación se hace al finalizar la jornada escolar.

De esta manera, el asesor pedagógico puede observar cómo trabajan los tres docentes con sus estudiantes, cómo desarrollan las lecciones y cómo es la dinámica de trabajo de la escuela, incluyendo la colaboración entre ellos.

3. Proceso de primera visita diagnóstica a una escuela

La primera visita del asesor pedagógico a la escuela es diferente a las posteriores. Los objetivos de la primera visita son: 1. Conocer; 2. Informar; 3. Diagnosticar; y 4. Planear. A continuación, se detalla cada uno.

1. Conocer la escuela, a su directora, docentes y estudiantes. Es la oportunidad de obtener datos importantes tales como la organización de los docentes y distribución de grados, las tasas de deserción, abandono, fracaso, y el rendimiento académico, entre otros.

2. Informar sobre la asesoría pedagógica para los docentes y para la directora.

3. Hacer un diagnóstico preliminar con base en visitas de, al menos, tres aulas. En el caso de una escuela multigrado o unidocente, se hace con base en la observación del trabajo con, al menos, tres grupos de estudiantes de diferentes grados.

4. Acordar con la directora un plan preliminar de visitas y objetivos para el próximo año, basado en

el diagnóstico preliminar de visitas y de los datos obtenidos en el diagnóstico.

El diagnóstico se repite cada año para detectar el progreso de la asesoría pedagógica y las nuevas necesidades que puedan surgir. Para este proceso, el asesor pedagógico utiliza el **Protocolo para visita inicial con la directora del centro educativo** (Forma AP-1).

Antes de su primera visita a una escuela, el asesor pedagógico debe:

1. Comunicarse con la directora para informarle sobre la visita a la escuela y sus objetivos (preferiblemente, dos semanas antes).
2. Coordinar con el supervisor y/o CTA encargado de la escuela para informarle de la fecha de la visita.

Al llegar a la escuela por primera vez, el asesor pedagógico debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Presentarse ante la directora y recordarle los objetivos de la visita.
2. Coordinar y visitar, acompañado de la directora, las aulas seleccionadas, por un espacio de 5 minutos cada una y observar los siguientes elementos para realizar el diagnóstico preliminar:

- a. Cómo, cuándo y cuánto utilizan la lengua materna de la comunidad y/o el español.
 - b. Uso de técnicas de aprendizaje activo acordes con el CNB.
 - c. Qué recursos utiliza para la enseñanza y aprendizaje (libros, murales informativos, rincones de lectura, ambientes letrados, entre otros).
 - d. Cualquier otro elemento que pueda influir el ambiente de aprendizaje (ejemplos: organización, modo de enseñanza, modo de aprendizaje, comportamiento de los estudiantes, aspecto físico de las aulas).
3. Presentarse personalmente a los docentes de la escuela como el asesor pedagógico de la región; informarles sobre sus funciones y el propósito de la visita, e indicarles que su propósito es brindar apoyo a la directora y a todos los docentes de la escuela durante el año escolar.
4. Recopilar los datos correspondientes al diagnóstico de la escuela.

Después de las visitas a las aulas, el asesor pedagógico y la directora se reúnen para hacer un plan preliminar que incluye:

1. Fechas tentativas de futuras visitas.
2. Las estrategias y herramientas que serán utilizadas por el asesor pedagógico en sus próximas visitas (COC, miniobservaciones y el modelaje, nuevas técnicas de aprendizaje activo).
3. El apoyo específico, enfocado en el aprendizaje de los alumnos, que puede brindar el asesor pedagógico a la directora.
4. Metas específicas para medir el progreso⁴

La primera visita no debe durar más de 2 a 3 horas en total, y el plan preliminar sería, como máximo, de una hoja escrita. **Es importante que el plan se enfoque en las necesidades de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes del centro educativo.**

4. Proceso de modelar una técnica de aprendizaje activo

El aprendizaje activo es simplemente “aprender haciendo”; logra que el estudiante participe en su propio aprendizaje haciendo algo. La enseñanza activa del docente requiere de técnicas de aprendizaje activo. Por ejemplo, un piloto aprende a volar no solamente leyendo libros (aprendizaje pasivo), sino maniobrando el avión (aprendizaje activo). Un estudiante aprende a escribir un poema no solo leyendo poemas y estudiando su estructura (aprendizaje pasivo). Es necesario desarrollar su propia poesía (aprendizaje activo). Utilizar el dictado y copiar palabras o frases de un libro o el tablero son ejemplos de aprendizaje pasivo porque el estudiante no construye su propio conocimiento. Se convierte en aprendizaje activo cuando el docente le pide que escriba sus propias ideas.

El CNB está enfocado en cambiar los papeles del docente y estudiante para poder enfrentar los retos de la sociedad moderna. El papel del docente cambia de ser un proveedor de información a un facilitador de aprendizaje. De la misma manera que el papel del estudiante cambia de ser un simple receptor de información a uno que aprende a analizar y utilizar información.

El proceso de modelar (mostrar) una técnica de aprendizaje activo es el siguiente:

1. Informar a la directora del propósito de la visita

Antes de llegar a una escuela, el asesor pedagógico le informa a la directora que necesita un tiempo de aproximadamente 30 minutos y el uso de un aula donde pueda modelar una técnica de aprendizaje activo a, por ejemplo, todos los docentes de primero a tercer grado.

⁴Nota: deben enfocarse en metas medibles que pueden incluir el rendimiento académico de los alumnos, así como las tasas de deserción, abandono, fracaso escolar, asistencia, etc.

2. Modelaje de una técnica de enseñanza

Al llegar el asesor pedagógico a la escuela, habiendo ya coordinado con la directora la reunión de los docentes de primero a tercer grado en un aula, procede a:

- a. Presentarse ante los docentes.
- b. Exponer brevemente una técnica de aprendizaje activo para la lectoescritura, de manera sencilla y de alto impacto para el aprendizaje.
- c. Modelar frente al grupo la aplicación de la técnica de aprendizaje activo, una o dos veces.
- d. Pedir a los docentes que practiquen la técnica con un compañero del grupo durante unos 5 a 10 minutos. Mientras el grupo practica, el asesor pedagógico observa el aprendizaje.
- e. Realimentar al grupo de su progreso.
- f. Y comprometer a los docentes a que practiquen en sus aulas la técnica, utilizándola, como mínimo, 3 veces por semana durante 3 semanas consecutivas.

Si es imposible realizar una sesión con todos los docentes, hay dos variaciones:

- a. Puede realizarse dos sesiones para que algunos docentes colaboren atendiendo a los estudiantes de los docentes que participaron en la sesión de modelaje, de modo que en la siguiente sesión les corresponderá a ellos participar en la sesión realizando la misma actividad. De esta manera se realizarían dos sesiones de 30 minutos cada una donde un 50% de los docentes asista a la primera sesión y la otra mitad a la segunda sesión.

- b. Si existiera el tiempo y la disponibilidad del docente, se puede realizar el modelaje de la técnica en la misma aula del docente frente a los estudiantes, para que el docente en seguida ponga en práctica lo aprendido. Esta variación es muy factible y efectiva, especialmente en las escuelas multigrado.

3. Visita para observar la aplicación en el aula

Después del modelaje, el asesor pedagógico visita varias aulas para observar al docente utilizando la nueva técnica, dándole realimentación inmediata. Si no hay tiempo durante esta visita, el asesor pedagógico realiza estas observaciones en su próxima visita.

Las investigaciones muestran claramente que el uso efectivo de pocas técnicas de aprendizaje activo en un aula puede cambiar significativamente el aprendizaje de los estudiantes. Por eso, el asesor pedagógico se enfoca en apoyar a los docentes enseñándoles únicamente de 2 a 3 nuevas técnicas, y debe velar porque las utilicen de manera correcta y las integren a su enseñanza diaria. Las técnicas deben estar en función de las competencias establecidas en cada área del CNB.

Hay muchas técnicas de aprendizaje activo que hacen que los estudiantes participen activamente en su propio aprendizaje. El asesor pedagógico debe tener en su posesión y hacer uso diario de libros y guías tales como Aprendizaje de la Lectoescritura, Enseñanza de la Comprensión Lectora, Herramientas de evaluación en el aula, entre otros.

Ejemplo del modelaje de una técnica de enseñanza activa

El asesor pedagógico se comunica y coordina la visita con la directora de la escuela. Reunidos en el aula, el asesor saluda a los docentes. Dado el caso que el número de docentes sea grande y las clases ya hayan empezado, el asesor pedagógico decide trabajar con los docentes en dos grupos. El 50% de los docentes colabora recibiendo en sus aulas a los estudiantes de los docentes que participarán en la reunión de modelaje durante 30 minutos.

El asesor pedagógico procede a explicar una técnica sencilla de comprensión lectora, luego, modela la técnica de aprendizaje activo de hacer y responder preguntas sobre el texto. El asesor modela la técnica de lectura de hacer y responder preguntas en un texto, lo hace leyendo junto con los docentes un pequeño texto. Luego, el asesor pedagógico modela sobre cómo utilizar los tres tipos de preguntas para un aprendizaje activo (Justo ahí, Piensa y busca, y El autor y yo).

Al finalizar, el asesor pedagógico pregunta si todos entendieron la técnica. Luego, modela la técnica nuevamente y hace que cada uno de los participantes practiquen con los tres tipos de preguntas, durante tres minutos, con su compañero de al lado. Al terminar los tres minutos, les pide que cambien de rol para que ambos tengan la oportunidad de practicar la técnica. Mientras practican, el asesor pedagógico observa la aplicación de la técnica y realiza las observaciones y/o sugerencias necesarias a cada docente (tomado de las páginas 167 y 182 a 184 del texto Enseñanza de la Comprensión Lectora, USAID 2017).

Al terminar el modelaje y la práctica, el asesor pregunta a los docentes si tienen algún comentario o duda al respecto. Todo este proceso de modelaje dura de 20 a 25 minutos

5. Proceso de orientar a la directora en asesoría pedagógica

Uno de los objetivos de la asesoría pedagógica es orientar a la directora de cada escuela sobre la importancia de apoyar a los docentes en su mejoramiento continuo, y brindarle conocimientos y herramientas para que la misma directora empiece a hacer asesoría. Se entiende que esta orientación es más fácil para las directoras que son liberadas o sin grado. Sin embargo, es importante que todas las directoras lleguen a conocer los procesos de acompañamiento pedagógico.

Hay cuatro procesos importantes en la asesoría a la directora:

1. Visitar las aulas para detectar necesidades de técnicas de aprendizaje activo que utiliza cada docente y/u otras necesidades en la enseñanza.
2. Hacer un plan breve junto con la directora para que forme parte del proceso de asesoría pedagógica.
3. Pedir que la directora participe en las sesiones donde se modela una técnica de aprendizaje activo. Luego, la directora debe motivar y apoyar a los docentes para que utilicen dichas técnicas.
4. Motivar y orientar a la directora para que utilice las técnicas del asesor pedagógico en sus propias observaciones y conversaciones con los docentes. Para desarrollar los conocimientos y destrezas de asesoría de la directora, el asesor pedagógico la

invita a participar en los procesos COC y/o mini-observaciones con algún docente. A la vez, es de suma importancia que la directora del centro educativo dé seguimiento a los compromisos adquiridos entre el asesor pedagógico y cada docente.

La finalidad de proporcionar orientación a la directora de cada escuela es que haya un seguimiento de la asesoría pedagógica por parte de la misma directora con los objetivos; que exista un proceso de mejora continua en el centro educativo, y que la directora poco a poco vaya aprendiendo a ser una asesora pedagógica para apoyar a sus propios docentes.

III. HERRAMIENTAS DE ASESORÍA PEDAGÓGICA

El asesor pedagógico tiene a su cargo apoyar a los docentes en la mejora continua de la enseñanza. Para realizar este trabajo, modela técnicas de enseñanza, visita y observa lecciones, y se reúne con docentes para intercambiar ideas y ayudar a planear lecciones.

El asesor pedagógico tiene varias herramientas a su disposición. Entre las herramientas importantes se encuentran:

1. Continuo de acompañamiento
2. Escuchar con atención
3. Parafraseo
4. Uso de preguntas reflexivas y preguntas poderosas
5. Gran meta audaz
6. Conductas para aumentar la confianza
7. Estrategias para rebatir la resistencia

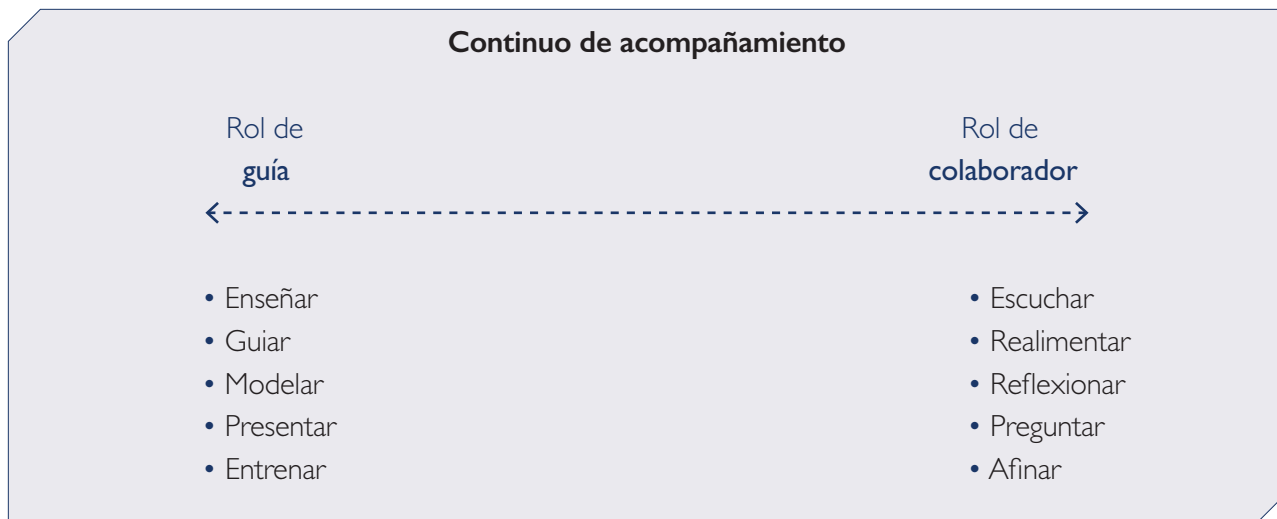
A continuación, se explica en qué consiste y cómo se aplica cada una.

I. Herramienta Continuo de acompañamiento

La primera herramienta y la más importante que tiene el asesor pedagógico es Continuo de acompañamiento. El objetivo del continuo es maximizar la efectividad del intercambio entre el asesor pedagógico y el docente. Este continuo consiste en dos roles que el asesor pedagógico debe utilizar, según las circunstancias: **guía** o **colaborador**.

➤ **Guía** es el rol de un mentor que enseña, presenta, modela, entrena y guía.

➤ **Colaborador** es el rol de un facilitador que escucha, hace preguntas reflexivas, da realimentación, y ayuda a afinar ideas y técnicas.



Básicamente al conocer a un docente, el asesor pedagógico debe analizar su nivel de conocimiento en cuanto al material que van a tratar y escoger el rol más apropiado. **Si el docente muestra poco conocimiento del material, el rol de guía es el más apropiado.** Este rol se utiliza generalmente cuando se están presentando ideas o técnicas nuevas a un

docente. El guía muchas veces sugiere o dice lo que el docente debe hacer:

Si el docente muestra conocimiento del material, el rol más apropiado es de colaborador. **El rol de colaborador se utiliza generalmente cuando el docente ya tiene algún conocimiento del material y es hora**

de profundizar más y reflexionar. El colaborador muchas veces escucha y pregunta para que el docente reflexione y llegue a su propia decisión sobre cómo mejorar su enseñanza.

Con un docente nuevo, generalmente el rol más apropiado del asesor pedagógico es de guía. Con un docente experimentado, generalmente el rol más apropiado del asesor pedagógico es de colaborador. Sin embargo, el rol del asesor puede cambiar dependiendo del conocimiento del docente. Si un docente experimentado está aprendiendo una técnica nueva, el rol de guía es más apropiado. Si un docente nuevo muestra cierto conocimiento con una técnica, el rol de colaborador es más apropiado. Así que el rol puede cambiar hasta durante la conversación, según el nivel de conocimiento de temas específicos que tiene el docente.

¿Cómo aprende el asesor pedagógico a utilizar cada rol?

La respuesta es sencilla: aprende con la práctica de llegar con cada docente, escuchar con mucha

atención y discernir el nivel de conocimiento de la materia específica que se trata. Es más fácil de lo que uno imagina y siempre hay posibilidad de cambiar de rol inmediatamente si el asesor pedagógico discierne más o menos conocimiento de la materia. Hay personas que utilizan la analogía de un teclado de piano. El buen pianista, como el buen asesor pedagógico, no se queda siempre en un solo punto, sino que utiliza el teclado (como el asesor pedagógico utiliza la herramienta Continuo de acompañamiento) con la mayor efectividad posible.

Nota importante: El rol de guía es más fácil porque estamos acostumbrados a dar sugerencias a los docentes y este rol es muy apropiado en ciertas circunstancias. Sin embargo, el rol de colaborador tiene el fin de llevar al docente a reflexionar sobre su práctica docente y hacer sus propias modificaciones. **El papel del asesor pedagógico es moverse del rol de guía al rol de colaborador con todos los docentes. De esta manera, los mismos docentes se hacen dueños de su propia mejora continua.**

Ejemplo I. Rol de guía

El asesor pedagógico llega con Felipe que es un docente nuevo, de primer año. Felipe está nervioso frente al grupo y pone a los estudiantes a trabajar sin darles muchas instrucciones. El resultado es que los estudiantes no entienden la tarea, se ponen a hablar y a pedir instrucciones.

El asesor pedagógico decide, primero, enseñar a Felipe una técnica sencilla para dar instrucciones. Le enseña a dar unas instrucciones muy claras sobre la tarea y luego a pedir a un estudiante, escogido al azar, que explique en sus propias palabras la tarea. Si el estudiante no entiende, el asesor pedagógico le indica a Felipe que vuelva a repetir las instrucciones y le pide a otro estudiante que repita la explicación de la tarea. Cuando es evidente que todos los estudiantes entienden la tarea, entonces Felipe les pide que empiecen a trabajar.

El asesor pedagógico está utilizando el rol de guía por medio de enseñarle al docente Felipe.

Ejemplo 2. Rol de colaborador

El asesor pedagógico llega con Juana, una docente experimentada que está aprendiendo a utilizar el CNB. El asesor pedagógico le pregunta sobre sus conocimientos del aprendizaje activo. Juana le responde que sabe algo, pero no mucho. El asesor le pregunta si hay alguna actividad en el CNB de aprendizaje activo que le gustaría ensayar. Juana le dice que sí, entonces, el asesor le pide que la escoja en el CNB. Juana escoge la que le gustaría aprender.

El asesor pedagógico le pregunta cómo puede ella llegar a utilizar la técnica adecuadamente. Juana dice que tendrá que practicarla. El asesor le pregunta cómo sería un plan para practicarla todos los días. Juana desarrolla un plan sencillo de utilizar la técnica, mínimo, 2 veces al día.

El asesor pedagógico está utilizando el rol de colaborador por medio de hacer preguntas reflexivas para que el docente llegue a su propia decisión.

2. Herramienta Escuchar con atención

Uno fácilmente podría preguntar por qué escuchar con atención es una herramienta. La respuesta es que la mayoría de personas no escuchan con atención, sino atienden solamente algunas palabras y tienden a responder en su propia mente antes de que la otra persona termine de hablar. En las palabras del famoso autor Stephen Covey: *“Hay que escuchar con la intención de entender, no con la intención de responder”*. Si se entiende completamente a la persona y se reflexiona cuál es el sentido del mensaje completo, se le puede responder adecuadamente.

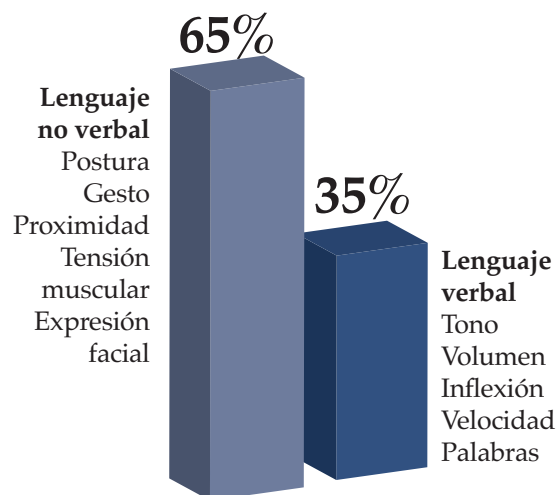
Escuchar con atención significa varias acciones:

1. Escuchar no solamente las palabras, sino el tono, velocidad, amplitud e inflexión. Esto se refiere al **lenguaje verbal**.
2. Mirar cuidadosamente la postura de la persona, su proximidad, gestos, tensión muscular, y expresión facial. Esto se refiere al **lenguaje no verbal**.
3. Indicar que usted está escuchando atentamente, por medio de su propio lenguaje corporal, por ejemplo, mirar a los ojos de la persona, relajar su cuerpo, sonreír cuando sea apropiado y mover la cabeza en forma afirmativa cuando sea apropiado.

4. Utilizar la técnica de escucha activa expresando palabras como “sí”, o “sí, te entiendo” de vez en cuando (sin interrumpir a la persona).
5. Utilizar un parafraseo. Esta es una herramienta que se explica a continuación.

¿Qué es más importante, los mensajes verbales o el lenguaje corporal? En la siguiente gráfica se aprecian los porcentajes de la comunicación expresadas por las palabras o por el lenguaje no verbal.

Porcentaje del significado de los mensajes



Algunas investigaciones dan al lenguaje no verbal una importancia que supera el 65%, incluso, más de un 90%. Lo importante es entender que los mensajes que recibimos y que comunicamos no son solamente las palabras.

El asesor pedagógico puede practicar esta herramienta fácilmente. Al ponerla en práctica con un docente, debe escucharlo y mirarlo con atención para recibir y entender todo el mensaje. Los docentes quieren hacer lo mejor para sus estudiantes y a veces se sienten incómodos con la idea de que alguien les ayude. Muchas veces, hay mensajes de resistencia o de confusión. El trabajo del asesor pedagógico es entender todos estos mensajes y con su propio lenguaje verbal y no verbal comunicar que su trabajo es apoyar, no juzgar, y que tienen en común hacer un mundo mejor para los estudiantes del país.

Ejemplo: Escuchar con atención

El asesor pedagógico se reúne con Felipe y le pregunta sobre su grupo de estudiantes. Mientras platica el docente, el asesor pedagógico le mira fijamente, con atención, a veces mueve su cabeza afirmativamente, y a veces dice "le entiendo". De esta manera, el asesor pedagógico escucha con atención, mueve su cabeza y dice unas pocas palabras para demostrar su interés en lo que dice el docente.

3. Herramienta Parafraseo

Parafraseo es una herramienta utilizada junto con la

herramienta Escuchar con atención. Parafrasear es simplemente trasladar el mensaje del docente, pero con menos palabras. Es común que una persona explique una situación con muchísimos detalles, por lo que resulta necesario sintetizar la esencia del mensaje. Lógicamente, si la persona no incluye tantos detalles es posible que el parafraseo sea innecesario.

El parafraseo es importante por varias razones: 1) El asesor pedagógico indica que está escuchando con atención; 2) Simplifica el mensaje a lo más importante y elimina detalles que no son necesarios para entender la situación; 3) Al parafrasear, el docente puede indicar si el asesor pedagógico captó bien la esencia del mensaje o no; 4) A veces, el parafraseo ayuda al mismo docente a entender mejor la situación cuando no ha visto la esencia del asunto, y 5) El parafraseo ayuda a aclarar dudas.

Con esta herramienta, el asesor pedagógico puede agregar una pregunta posterior. Así, parafrasea lo dicho por el docente, quien a su vez indica si captó bien el mensaje, y luego, el asesor hace una pregunta relacionada con el parafraseo.

Reglas para un parafraseo exitoso:

- Escuche con la intención de entender
- Capture la esencia del mensaje
- Reflexione sobre la esencia de la voz, tono y gestos
- Haga un parafraseo más corto que el mensaje original
- Parafrasee antes de hacer una pregunta

Ejemplo: El parafraseo

El asesor pedagógico se reúne con la docente Juana y ella le explica la lección que va a enseñar. Ella dice: "Primero, voy a darles una hoja grande de papel. Tengo 3 colores de papel y les doy uno blanco, uno amarillo o uno azul. Ellos van a escribir las palabras que aprendieron hoy en la lectura que hice esta mañana. Van a escribir con letras grandes. Luego, van a hacer un dibujo para cada palabra con varios colores de crayones".

El asesor pedagógico la mira atentamente todo el tiempo y le dice: "Entonces, si entiendo bien, ¿usted va a poner a sus estudiantes a deletrear las palabras y a hacer un dibujo de cada una?" Juana afirma con la cabeza. Entonces, el asesor pedagógico le dice: "Yo le pregunto, ¿usted va a explicarles la competencia que están aprendiendo antes de empezar?" De esta manera, el asesor pedagógico escucha con atención, hace un parafraseo para asegurarse que entendió bien, y luego sigue con una pregunta.

4. Herramienta Uso de preguntas reflexivas y preguntas poderosas

En el rol de colaborador, el asesor pedagógico siempre busca la manera de ayudar al docente a reflexionar sobre su práctica docente. Por lo tanto, son claves las preguntas reflexivas y las preguntas poderosas que le hace.

Preguntas reflexivas

Una pregunta reflexiva no busca una respuesta sencilla, sino una respuesta donde el docente tiene que analizar.

Ejemplos de preguntas no reflexivas y reflexivas:

Pregunta no reflexiva: "¿Cuál técnica utilizó en la lección?"

Pregunta reflexiva: "¿Por qué decidió utilizar esa técnica de enseñanza en la lección?"

Pregunta no reflexiva: "¿Los estudiantes son disciplinados en su clase?"

Pregunta reflexiva: "¿Cuándo son indisciplinados los estudiantes en su clase y por qué?"

Ejemplos de preguntas reflexivas

- ¿Qué espera de sus estudiantes en esta lección?
- ¿Cuál será la conexión entre... y...?
- ¿Cuál sería el próximo paso?
- ¿Me puede explicar, por favor, por qué ...?
- ¿Cuál piensa usted que es la causa fundamental de ese problema?

Preguntas poderosas

Las preguntas poderosas simplemente son preguntas reflexivas que empujan al docente a analizar más profundamente. Las buenas preguntas poderosas muchas veces infieren valores. Se utilizan solamente cuando un asesor pedagógico quiere impulsar al docente a reflexionar muy profundamente sobre algún aspecto de su enseñanza.

Ejemplo de preguntas poderosas

- ¿Cuál es la expectativa que usted tiene para cada uno de sus estudiantes?
- ¿Cómo piensa ayudarles a llegar a cumplir con esa expectativa?
- ¿Qué tendría que cambiar en su enseñanza para motivar a sus estudiantes indisciplinados?
- ¿Cómo puede ayudar a ese estudiante a llegar al éxito a pesar de ese reto?
- Si usted analiza este año escolar, ¿qué haría diferente y por qué?

5. Herramienta Gran meta audaz

El término Gran meta audaz se hizo famoso con la publicación, hace 15 años, del libro Empresas que sobresalen. Describe un estudio de 5,000 empresas, de las cuales solamente 11 (menos del 1%) tenían un éxito sostenido por más de 20 años y era porque tenían una meta grande que todos los empleados

sabían de memoria, que los motivaba todos los días. Esta meta la denominaron Gran meta audaz porque era una meta muy grande. La lección del libro es sencilla: la empresa o persona que tiene un propósito claro tiene mucha más probabilidad de éxito.

El asesor pedagógico debe tener un propósito poderoso, que lo motive todos los días. De esta manera, puede servir de inspiración para cada docente. **Un propósito claro, grande, sencillo e inspirador lo llamamos Gran meta audaz.**

Uno no llega a una Gran meta audaz simplemente escogiéndola. Es un proceso en el que el asesor pedagógico analiza bien cuáles son los valores claves que guían su vida. Es un proceso de mente y corazón trabajando juntos para encontrar un sentido claro e inspirador y, como toda meta, es medible de alguna forma. Como líder educativo, todo asesor pedagógico debe tener claro sus valores y su Gran meta audaz.

Un reto

Si todos los centros educativos y todos los docentes tienen una Gran meta audaz que los guíe todos los días, tendremos éxito con todos nuestros estudiantes.

Ejemplos de una Gran meta audaz de un asesor pedagógico

- Ser ejemplo de la esperanza.
- Inspirar a todos los docentes a llegar al éxito.
- Con mi apoyo, todos los docentes crecerán profesionalmente.

Ejemplos de una Gran meta audaz de un docente

- Todos mis estudiantes aprenderán a leer cada año.
- Ningún estudiante de mi aula reprobará el año.

Ejemplos de una Gran meta audaz de un centro educativo

- Todos los estudiantes de la escuela aprenderán a leer.
- Ningún estudiante de la escuela reprobará el año.

6. Herramienta Conductas para aumentar la confianza

Es esencial que el asesor pedagógico trabaje en un ambiente de confianza con cada docente. Desafortunadamente, a veces la confianza no se gana fácilmente. Hay herramientas, sin embargo, que un asesor pedagógico puede utilizar para aumentarla. En un libro de Stephen M.R. Covey (El Factor Clave) se desarrollan 13 conductas de la confianza. A continuación, se describen brevemente.

Conducta 1. Hablar claro

Decir la verdad en todo momento, con integridad, con diplomacia y con respeto.

Conducta 2. Demostrar respeto

Respetar a los demás en todo momento; respetar la dignidad de toda persona, preocuparse por el bien de todos, ser amable y ser honesto.

Conducta 3. Crear transparencia

Ser transparente, honesto, franco y sincero. No esconder información ni tener agendas escondidas.

Conducta 4. Corregir errores

Remediar las cosas cuando se equivoque. Disculparse rápidamente. Reparar errores cuando sea posible.

Conducta 5. Mostrar lealtad

Conceder el mérito sin reservas. Reconocer las contribuciones de los demás. Hablar sobre las personas como si estuvieran presentes.

Conducta 6. Presentar resultados

Llevar seguimiento de los resultados. Hacer lo que se debe. Cumplir lo que ha prometido. No comprometerse excesivamente ni incumplir las expectativas. No dar excusas por no cumplir.

Conducta 7. Mejorar

Mejorar continuamente. Aumentar sus capacidades. Ser un aprendiz constante. Actuar conforme a las opiniones que recibe. Agradecer a la gente sus opiniones.

Conducta 8. Afrontar la realidad

Abordar directamente el asunto delicado. Reconocer lo que se calla. Llevar con valor las conversaciones. No eludir los temas que de verdad importan.

Conducta 9. Clarificar las expectativas

Comunicar y revelar las expectativas. Discutirlas. Validarlas. No quebrantar las expectativas. No dar por sentado que las expectativas están claras o son compartidas.

Conducta 10. Practicar la responsabilidad

Mantener sus responsabilidades. Responsabilizarse de los resultados. No evitar o eludir las responsabilidades. No culpar a los demás ni señalar con el dedo cuando las cosas vayan mal.

Conducta 11. Escuchar primero

Escuchar antes de hablar. Comprender. Elaborar. Diagnosticar. Escuchar con los oídos, pero también con los ojos y el corazón.

Conducta 12. Mantener los compromisos

Decir qué va a hacer y luego hacerlo. Pensar bien los compromisos que asume y mantenerlos. Convertir el cumplimiento de los compromisos en símbolo de dignidad.

Conducta 13. Ampliar la confianza

Mostrarse dispuesto a confiar. Ampliar la confianza de manera generosa a aquellos que se la hayan ganado y condicionalmente a los que estén intentándolo.

7. Herramienta Estrategias para rebatir la resistencia

El asesor pedagógico tiene un trabajo que puede inspirar, pero también, a veces, tiene grandes retos. Un reto constante son los docentes y otras personas que podrían resistirse a los cambios. Primero que todo, hay que reconocer que el cambio no es fácil para nadie y nos hace sentir incómodos y a veces luchamos contra él.

Afortunadamente, hay herramientas que, según investigaciones, son útiles para rebatir la resistencia (Gardner, 2006). La clave es buscar la herramienta correcta para cada situación. A veces, un asesor pedagógico puede utilizar más de una herramienta a la vez; por ejemplo, utilizar la razón y eventos del mundo real. En orden de importancia, se presentan siete estrategias que el asesor pedagógico puede utilizar para rebatir la resistencia.

1. La razón

Hay que buscar la manera de llegar al pensamiento lógico de la persona. Se pueden presentar argumentos lógicos para ayudar a disminuir su resistencia.

2. Investigación

Dar a conocer las investigaciones hechas referentes

al asunto. Se pueden presentar datos o resultados de investigaciones a las personas que se resisten.

3. Conexión

Llegar al fondo de la persona para que el cambio “se acepte más fácilmente”. Hacer una conexión con la persona por medio de las emociones o espiritualmente.

4. Representación

Cambiar la forma en que la idea es presentada. Puede utilizar datos, analogías, historias, etc. Estas le permiten atender las diferentes inteligencias de las personas.

5. Recursos y recompensas

Darle a la gente incentivos para que adapten una idea nueva.

6. Eventos del mundo real

Presentar eventos del mundo real.

7. Resistencias

Identificar y contrarrestar creencias profundas y contrarias. Esto se refiere a entender a fondo el porqué de la resistencia de la persona.

IV. ACTIVIDADES QUE REALIZA EL ASESOR PEDAGÓGICO CUANDO NO ESTÁ VISITANDO LAS ESCUELAS

Las visitas a las escuelas son el trabajo fundamental que tiene el asesor pedagógico, porque mejorar la enseñanza es colaborar con cada docente en la escuela y en su salón de clases. Su trabajo, sin embargo, no termina al realizar las visitas a las escuelas, pues el asesor debe prepararse mucho para hacer tales visitas. En términos generales, hay dos categorías del trabajo “de oficina” del asesor pedagógico: 1) Acciones para apoyar a los docentes y directoras, y 2) Acciones para su desarrollo profesional continuo como asesor pedagógico.

I. Acciones para apoyar a los docentes y directoras

- Recibir a docentes y directoras en su oficina para colaborar con su planificación y enseñanza.
- Analizar los resultados de las visitas a las escuelas para detectar necesidades.
- Planear talleres para los docentes y directoras de acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado.
- Hacer planes de mejora para cada escuela y/o grupos de escuelas con necesidades similares.
- Identificar y/o hacer materiales de enseñanza y de acompañamiento educativo.
- Identificar y/o hacer materiales de referencia para los docentes y directoras.
- Promover la organización y funcionamiento de comunidades de aprendizaje.
- Analizar con los docentes y directores los indicadores de eficiencia interna de la escuela, y planear estrategias para reducir las tasas de deserción, abandono, fracaso y rendimiento académico de los niños.

2. Acciones para su desarrollo profesional continuo como asesor pedagógico

- Reunirse regularmente con los tutores “acompañantes de acompañantes” de la Dirección Departamental de Educación, para recibir acompañamiento con el fin de mejorar su práctica como asesor pedagógico.
- Reunirse con sus colegas asesores pedagógicos del departamento en comunidad de aprendizaje, por lo menos una vez al mes.
- Identificar y practicar estrategias y técnicas nuevas de acompañamiento y enseñanza para utilizarlas en las visitas a las escuelas.
- Participar en eventos de formación, capacitación, seminarios de investigación o tomar cursos virtuales por lo menos una vez cada cuatrimestre, que ayuden a mejorar su trabajo.
- Mantener información actualizada respecto de datos y cifras concernientes a su cargo. Ejemplo: cantidad de docentes especialistas en algún área, cantidad de docentes egresados de PADEP, identificación de docentes que tienen alguna especialidad o potencial, sistematizar buenas prácticas, entre otros datos que podrían ayudarle a realizar un acompañamiento efectivo.
- Reflexionar sobre su propio trabajo como asesor pedagógico, con el fin de identificar fortalezas y áreas de oportunidad.
- Analizar cómo ha avanzado en su plan de asesoría pedagógica y su relación con la mejora de las escuelas a su cargo, y proponerse metas audaces como asesor pedagógico.

ANEXOS

A. Formularios para el proceso de acompañamiento pedagógico

Tomados del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural

Forma AP-2

Guía de conversación con el docente antes de la observación

(Tomado del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural)

Instrucciones

Antes de observar la clase, el asesor pedagógico se reúne con el docente o docentes para explicar el propósito de la visita y realiza algunas preguntas que le permitan obtener información que faciliten una mejor observación.

Nombre del docente: _____ Grado: _____ Sección _____

Nombre del centro educativo: _____

Código del centro educativo: _____ Fecha: _____

Nombre del asesor pedagógico _____

Preguntar y anotar los aspectos relevantes:

1. ¿Puede contarme un poco cómo planifica sus lecciones para el aprendizaje y desarrollo de las competencias del CNB? (Distribución de los estudiantes en el aula, contexto, utilización del CNB, Modelo EBI)
2. ¿Qué espera que sus estudiantes aprendan el día de hoy? (Planificación, propósito de las lecciones, entre otros)
3. ¿Cómo sabrá que sus estudiantes aprendieron lo esperado? (Tipo de evaluación, justificación, entre otros)
4. ¿Qué materiales utilizará? (Existencia, uso, alineación con el propósito de la lección, entre otros)
5. ¿Hay alguna cosa a la que usted crea que es importante que yo le ponga atención durante mis observaciones?
6. Condiciones del contexto, características de los estudiantes, autoevaluativas, entre otras.

Forma AP-3
Guía de observación en el aula
(Tomado del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural)

Instrucciones

Este instrumento está diseñado para guiar el registro de los elementos importantes en las observaciones de la acción docente y que podrán ayudarle a proponer metas de crecimiento profesional. Encontrará declaraciones y varias opciones para cada declaración.

Marque todas aquellas opciones que describen lo que usted observó en el aula.

Nombre del docente: _____ Grado: _____ Sección _____

Nombre del centro educativo: _____

Código del centro educativo: _____ Fecha: _____

Nombre del asesor pedagógico: _____

Importante: en ningún caso utilice todas las preguntas. Seleccione como máximo una o dos preguntas relevantes para cada sección. Este formato no fue diseñado para utilizar todas las preguntas, sino para tener una lista de posibles preguntas y seleccionar las más relevantes de acuerdo con cada situación.

Pregunte y anote los aspectos relevantes:

Buenas prácticas

I. Prácticas diarias del docente en contextos bilingües e interculturales

Cuando el docente imparte su lección:

- ¿Utiliza el idioma materno del estudiante (L1) la mayor parte del tiempo?
- Cuando habla en el L1, ¿utiliza oraciones completas en ese idioma (en lugar de mezclar idiomas)?
- Cuando es pertinente, ¿introduce términos en el L2?
- Cuando introduce términos y conceptos en L2, ¿los repite en varias ocasiones?
- ¿Usa lenguaje corporal, gestos o dibujos para que los estudiantes comprendan mejor los términos?
- ¿Tiene horarios definidos para trabajar L1 y L2 durante la semana?
- ¿Aplica una metodología de transferencia lingüística de L1 a L2 (basado en el conocimiento lingüístico de los estudiantes)?
- ¿Se evidencia en el aula el uso de la escritura en el idioma L1 y L2?
- ¿Se evidencia la vivencia de valores?
- ¿Se promueve la cultura de paz, formación ciudadana?

2. Desarrollo del lenguaje académico (lenguaje preciso y no coloquial utilizado para comunicar conceptos en el contexto académico)

El docente:

- ¿Enseña vocabulario nuevo sistemáticamente?
- ¿Utiliza gradualmente vocabulario y oraciones menos coloquiales (de uso diario) y más académicas (en las que se comunican conceptos del área curricular que se trabaja)?
- ¿Asigna tareas precisas para que los estudiantes utilicen el lenguaje académico?
- ¿Crea oportunidades para que los estudiantes utilicen el lenguaje académico de manera libre y creativa?
- ¿Realiza actividades en las cuales los estudiantes utilizan formatos conversacionales de acuerdo con la cultura de los estudiantes (por ejemplo, modelar una conversación en una oficina para que luego los estudiantes hagan una actuación de una conversación similar con sus compañeros)?

3. Incorporación de la cultura

En el aula y en la lección puede observarse que el docente:

- Trae al aula elementos de la cultura local (por ejemplo: costumbres, gastronomía, arte, vestimenta, historias que cuentan los abuelos, entre otros).
- Utiliza los elementos de la comunicación oral para la construcción de conocimientos.
- La planificación de los docentes corresponde al currículo por pueblo a nivel local.
- El docente promueve el uso de los conocimientos ancestrales de las diferentes culturas.
- El docente promueve el uso de la matemática maya.
- Se evidencia el uso del calendario maya.
- Los docentes promueven el cuidado y el respeto a la naturaleza.

4. Enseñanza eficaz

Las lecciones del docente están organizadas de tal forma que incluyen:

- Presentación de los propósitos de la lección, de tal manera que los estudiantes pueden decir con claridad lo que se espera que ellos aprendan.
- Uso del lenguaje claro para explicar temas, asignar tareas, dar realimentación, entre otros (se puede identificar con precisión si la lección se desarrolla en L1 o en L2).
- Utilización del Modelo EBI (enseñanza dentro del contexto y de la cultura de los estudiantes).
- Enseñanza explícita (introduce un conocimiento o destreza nueva, tomando en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes y lo vincula con los nuevos aprendizajes y con el contexto).
- Modelaje (demuestra a los estudiantes lo que se espera que ellos puedan hacer al final de la lección).
- Práctica guiada (va guiando a los estudiantes cuando practican lo que les explicó y demostró, hasta que los estudiantes lo puedan hacer de manera independiente).
- Práctica independiente (da tiempo a los estudiantes para que practiquen por su cuenta y les provee realimentación).
- Evaluación formativa (da realimentación oportuna y positiva del trabajo de los estudiantes).

- Apoyo constructivo (ayuda al estudiante, de tal manera que aprenda de sus errores y se sienta motivado a seguir aprendiendo).
- Educación inclusiva (aplica metodologías diferenciadas para atender los casos de necesidades educativas especiales, se evidencia el trabajo inclusivo).

5. Estrategias de aprendizaje

A lo largo de la lección, el docente utiliza estrategias como:

- Recuperación de experiencias
- Conocimientos previos
- Adquisición de nuevos conocimientos
- Repetir conocimiento que es importante memorizar
- Hacer inferencias (averiguar un dato que no está en el texto)
- Sacar conclusiones (utilizar toda la información que se presentó)
- Solucionar problemas nuevos con la información de problemas ya resueltos
- Aplicación (utilizar la información que se conoce para hacer cosas nuevas)
- Analizar y criticar
- Uso de la investigación acción

6. Uso de recursos

El docente utiliza los recursos de la siguiente manera:

- Los estudiantes utilizan los libros de la biblioteca o colecciones de libros del aula u otros.
- El docente orienta a los estudiantes para que utilicen libros con diferentes niveles de dificultad.
- Los estudiantes utilizan los libros de texto y otros materiales complementarios (diferentes libros de texto y cuadernos).
- El docente decide qué materiales complementarios serán utilizados por cada estudiante o grupo de estudiantes, de acuerdo con sus necesidades de aprendizaje (afiches, prensa, revistas, enciclopedias, internet, entre otros).
- El docente utiliza los recursos tecnológicos para planificar (por ejemplo: utiliza contenidos extraídos de internet y contextualizados en el aula).
- El docente utiliza los recursos tecnológicos en el desarrollo de la clase.
- Existen centros de interés o rincones de aprendizaje en el aula (espacios en los que se colocan materiales complementarios que tienen algo en común, para que los estudiantes los manipulen y aprendan de ellos).
- El docente y/o los estudiantes utilizan material elaborado por el docente y por los estudiantes.
- Expone en el aula los materiales producidos por los estudiantes en L1 o L2.
- Se elaboran materiales para responder a la educación inclusiva.

7. Enseñanza diferenciada

Para atender las diferencias de los estudiantes, el docente:

- Identifica niños con competencias similares.

- Asigna tareas de diferente dificultad a cada grupo, de acuerdo con las competencias del grupo.
- Forma grupos pequeños con los estudiantes que requieren mayor apoyo y atención.
- Trabaja por separado con algunos grupos o con algunos estudiantes.
- Indaga las preferencias e intereses de los estudiantes para incluir actividades acordes a estos.

8. Uso del tiempo de los estudiantes

Los docentes aprovechan el tiempo, lo cual se observa en lo siguiente:

- Se tienen y practican procedimientos que favorecen el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes.
- Todos los estudiantes están involucrados en actividades educativas en el tiempo que fueron observados.
- Ha establecido procedimientos claros que todos los estudiantes conocen para distribuir o recoger el material.
- Hay actividades fijas que los estudiantes ya saben que deben realizar antes de empezar clases, al terminar sus tareas o entre períodos (por ejemplo, leer, ordenar su escritorio, ir a un rincón de aprendizaje, entre otros).
- Asigna un tiempo diario para que los estudiantes lean por placer.
- Asigna un tiempo diario para que los estudiantes aprendan por placer.

9. Clima en el aula

El docente establece en el aula un clima de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto adecuado, porque:

- Establece y mantiene normas de sana convivencia.
- Favorece un ambiente ordenado y organizado de trabajo.
- La forma de realimentación que aplica con los estudiantes es positiva.
- Los estudiantes se sienten en libertad de emitir opiniones y sugerencias.
- Los estudiantes emiten opiniones de manera respetuosa.
- Los estudiantes tienen la oportunidad de trabajar en forma individual, en parejas o en grupos.
- El docente promueve actividades que motivan a los estudiantes a aprender y desarrollarse en L1 y L2.

Forma AP-4. Conversación con el docente después de la observación en el aula

(Tomado del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural)

Instrucciones

Se presenta la evidencia recolectada durante la observación y se discute la lección impartida. Para lo anterior, utiliza las actividades de asesoramiento pedagógico. La siguiente lista detalla algunos temas que deben incluirse durante la conversación reflexiva:

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

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

- En su opinión, ¿cuáles fueron las fortalezas de la lección que desarrolló?
- ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que experimentó durante la clase?, ¿Por qué le resultó difícil?
- ¿Tiene algunas estrategias para abordar esas dificultades?
- Yo noté qué hizo... durante la clase. ¿Por qué lo hizo?

Fortalezas y metas para mejorar la práctica docente

Nombre del docente: _____ Grado: _____ Sección: _____

Nombre del centro educativo: _____

Código del centro educativo: _____ Fecha: _____

Nombre del asesor pedagógico: _____

Teniendo en cuenta su planificación e implementación de las lecciones de hoy:

1. Dos fortalezas del docente son:

a. _____

b. _____

2. Dos metas para afinar o mejorar su práctica docente son:

a. _____

b. _____

Observaciones adicionales:

Firma del docente

Firma del acompañante

B. Algunas investigaciones sobre los beneficios del acompañamiento

América Latina

Chile

- Bellei, C. (Coord.). (2010). Asistencia Técnica Educativa en Chile: Aporte al Mejoramiento Escolar. Recuperado de http://www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario_fondef_ate/LibroEstudioCasos.pdf

Guatemala

- Vaillant, D. (2004). Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates. PREAL. Guatemala
- Wise, D.A. y Zwiers, J. (2013). Instructional coaching in Guatemala: Reflection for reform (Acompañamiento pedagógico en Guatemala: Reflexión para reforma). *International Education*, 42(2), 60-80.

México

- Arnaut, A. (2006). La función de apoyo técnico-pedagógico: Su relación con la supervisión y la formación continua. SEP-OEI (Eds.), *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros* (pp. 15-29). México: SEP-OEI.
- Calvo, B. (2007). Los asesores técnico-pedagógicos y el fortalecimiento de las escuelas de educación básica. Ponencia presentada en IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Yucatán, México: COMIE-UADY.

Perú

- Rodríguez, J.S., Zegarra, J.L. y Barriga, A.H. (2016). El efecto del acompañamiento pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú. http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Informe%20final_AC_PM.pdf

Europa

España

- Escudero, J.M. y Moreno, J. (1992). *El asesoramiento a centros educativos*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura.
- Domingo, J. (2012). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución* (3a. ed.). España: Octaedro.

- Escudero, J. M. (2012). La mejora de la educación como marco de referencia para el asesoramiento pedagógico. En J. Domingo (Ed.), *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución* (pp. 15-50). España: Octaedro.
- Puello Viloria, D. (2014). La competencia escritural en estudiantes de quinto grado como resultado de un programa de acompañamiento pedagógico relacionado con la estética del lenguaje: la poesía. *Zona Próxima*, 20, 59-78.

Francia

- Ghouali, H. (2007). El acompañamiento escolar y educativo en Francia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(32), 207-242.

Estados Unidos

- Joyce B., & Showers, B. (1982). The coaching of teaching (El acompañamiento a la enseñanza). *Educational Leadership*, 40, 4-10.
- Knight, J. (2007). *Instructional coaching: A partnership approach to improving instruction (Acompañamiento Pedagógico: Un acercamiento para mejorar la enseñanza)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Smith, M. L., Van Osten, E. B., & Boyatzis, R. E. (2008). Coaching for sustained desired change (Acompañamiento para cambio deseado y sostenible). *Research in Organization Development and Change*, 17, 145-174.
- Killion, J. (2017). Meta-analysis reveals coaching's positive impact on instruction and achievement (Un metanálisis revela el impacto positivo del acompañamiento en la enseñanza y el aprendizaje). *Learning Professional*, 38(2), 20-23.

Otras investigaciones

Australia

- Latham, G.P. (2007). Theory and research on coaching practices. *Australian Psychologist*, 42(4), 268-270.

Internacional

- Pousa, C. y Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies (La influencia de acompañamiento en el rendimiento de empleados: Resultados de dos investigaciones internacionales). *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75-92



USAID Leer y Aprender
www.usaidlea.org

Ministerio de Educación
www.mineduc.gob.gt