

20.

ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y USO DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EN DOCENTES DE ESCUELAS SECUNDARIAS.

PEDAGOGICAL ACCOMPANIMENT OF DIRECTORS AND THE USE OF DIDACTIC STRATEGIES IN SECONDARY SCHOOL TEACHERS.

M.E. Alejandra Delgado Chávez ¹

alejandradelgado@live.com.mx alejandra.delgado@camdurango.com

Centro de Actualización del Magisterio de Durango

Localidad: Durango, México.

Resumen

Este documento muestra los avances de un estudio que describe la manera en la que docentes y directivos de escuelas secundarias técnicas perciben el acompañamiento pedagógico directivo en el uso de estrategias didácticas en el estado de Durango, México. A pesar de ser considerado un elemento de soporte para la formación del docente y la mejora de su desempeño, el Acompañamiento Pedagógico Directivo no se ha consolidado en este ámbito. Los primeros resultados demuestran la relevancia que tiene la manera en la que se realiza el acompañamiento, sus retos y la relación y los roles del docente y directivo para llegar a la reflexión de su práctica y la necesidad de un modelo reconocido por los directivos de este nivel en México.

Palabras clave: Acompañamiento, Pedagogía, Estrategias.

Abstract

This document shows the progress of a study that describes the way in which teachers and directors of technical secondary schools perceive the pedagogical accompaniment in the use of didactic strategies in the state of Durango, Mexico.

Despite being considered an element of support for teacher training and the improvement of their performance, Pedagogical Accompaniment has not been consolidated in this area. First results show the relevance of the way in which the accompaniment is carried out, its challenges and the relationship and roles of the teacher and director to reach the reflection of their practice and the need for a model recognized by directors of this level in Mexico.

Keywords: accompaniment, pedagogy, strategies

Introducción

Dentro de los cambios que ha sufrido la Educación, los distintos modelos han derivado en la variación de roles de los principales elementos del sistema educativo. Los docentes se han tenido que adaptar a nuevas condiciones, ambientes e incluso actitudes de los alumnos; esto se traduce en la necesidad de contar con estrategias didácticas diversas, así como la preparación necesaria para comprender la forma y el momento adecuados para su aplicación con el fin de despertar en los alumnos tanto la necesidad como el gusto por el aprendizaje. Esta dinámica motivó el interés acerca de la redefinición del liderazgo, así como las funciones principales del directivo y su contribución en el acompañamiento pedagógico directivo dentro de la institución. Durante el análisis de las investigaciones relacionadas con el tema, se observó que en su mayoría se desarrollan desde un enfoque cualitativo. Además de esto, al revisar dichos estudios, se encontró que la mayoría se enfocan en la exploración de procesos o actividades, a diferencia de la presente investigación que indaga sobre los individuos y directamente su experiencia sobre el fenómeno.

Antecedentes

Leiva-Guerrero y Vázquez (2019) definen acompañamiento docente como “la estrategia central que brinda soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los docentes” (p. 230). En ocasiones se analiza únicamente la función, las necesidades y habilidades técnicas del docente en su práctica, sin embargo, esta definición brinda importancia al soporte emocional, mismo que está vinculado a la relación del

directivo como líder participativo. Es de gran importancia contar con el asesor como si fuera un socio, un colaborador.

El coaching instruccional explicado por Knight (2018) es la teoría detrás del impacto en las escuelas que reconoce la complejidad de ayudar a través de la motivación, estatus, el pensamiento, identidad y cambio. “Los coaches instruccionales se asocian con los maestros para analizar la realidad actual, establecer metas, identificar y explicar estrategias de enseñanza para alcanzar las metas y brindar apoyo hasta que se cumplan las metas” (p. 3).

Al analizar el tema de acompañamiento pedagógico directivo a las escuelas, es necesario conocer las funciones tanto de directivos como docentes. Entre las funciones que se relacionan con el acompañamiento se encuentra el fomentar “el diálogo, intercambio de experiencias y la reflexión conjunta con las maestras y los maestros de la escuela, otros directivos y la supervisión escolar” (Usicamm, 2020, p.57). Lo anterior se relaciona con logros y desafíos que se presentan durante la enseñanza y el aprendizaje.

La Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) reconoce la importancia de la identificación del directivo, a través del diálogo y la observación, las prácticas de enseñanza que suponen avance o incluso los que limitan el progreso en los aprendizajes de los alumnos. También se menciona el conocimiento por parte del directivo de las formas de organización e interacción en el aula (2020).

El Acompañamiento Pedagógico Directivo en secundarias técnicas es considerado un elemento de soporte para la formación del docente y la mejora de su desempeño, además del dominio de contenidos y estrategias didácticas favorecedoras para el avance académico de los estudiantes. Martínez y González (2010) mencionan la necesidad de plantear dicho acompañamiento como uno de los principales elementos de la formación docente, así como su surgimiento dentro de la comunidad escolar; considerándolo como un medio para profundizar sobre las necesidades, las potencialidades del docente a través de la mirada, como

soporte para la mejora, para conocerlas, comprenderlas y orientarlas hacia la cualificación (p. 533).

Leiva-Guerrero y Vázquez (2019) parten de tres modelos de acompañamiento docente y los explican en las dimensiones de concepción epistemológica, enfoque prioritario, finalidad de la intervención y su relación. El primer modelo es el de Intervención, cuya concepción es de servicio técnico con fines remediales y enfoque es de ente resolutivo, partiendo del punto de vista del acompañante, por lo que la relación es directiva, siendo el asesor quien domina. El siguiente modelo es el de facilitación cuyo enfoque es asesor que orienta de manera preventiva al docente a encontrar sus propias soluciones; en este modelo la relación es dominada por el docente. Por último, se presenta el modelo de colaboración destacándose por la mutua formación y un enfoque interdependiente y recíproco; el asesor funge como coach y favorece una construcción conjunta. La finalidad en esta última es la cooperación (Nieto, 2012).

Milán y Muñoz (2010), mencionan la importancia de los medios didácticos variados y previamente planificados para que el docente logre un mayor control en caso de posibles desajustes y lograr el éxito en la práctica educativa (p. 130), lo que conduce a la reflexión sobre la importancia de conocer los objetivos, pasos y posibles problemas que el docente puede enfrentar en una clase. Este conocimiento redundará en un avance en los aprendizajes del alumnado.

USICAMM expide lineamientos sobre el Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas (SAAE) considerándolo como un conjunto de mecanismos que de manera articulada que se orientan a la mejora de las prácticas educativas por medio de actividades de asesoría y acompañamiento especializados. Estos lineamientos definen Acompañamiento como “la colaboración continua, planificada y sistemática que brinda la supervisión de zona escolar durante un ciclo escolar a, por lo menos, dos escuelas de la zona que más lo requieren, pudiendo extender este periodo en caso necesario” (USICAMM, 2020, p. 37), en este caso el término de Acompañamiento, indicado para escuelas focalizadas por la necesidad de recibir este apoyo, se distingue del término de Asesoría, cuyo soporte se orienta a

docentes y directivos buscando mejorar sus prácticas por medio del fomento de habilidades con apoyo de la supervisión de zona escolar.

En 2018 Conislla encontró que el acompañamiento directivo se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución. La planificación colegiada se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Institución. El clima de acompañamiento directivo se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Institución mientras que la conducción del proceso de enseñanza se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Institución. Lo anterior derivó de la investigación Acompañamiento Directivo y Desempeño Docente en una Institución Educativa Pública de San Miguel Ayacucho, cuyo desarrollo se realizó en una institución educativa pública de los niveles primaria y secundaria. Aunque este estudio no se refiere directamente a estrategias didácticas, demuestra la importancia del acompañamiento directivo en el desempeño docente.

Con el fin de promover una visión humanista en la labor docente, en los últimos años se ha fomentado una serie de principios que concretamente se abordan en el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica.

USICAMM (2020), en su descripción de Perfiles, Parámetros e Indicadores relacionados con la figura de directivo plantea como uno de los rasgos sobre el desempeño deseable de los directivos: “Desarrolla estrategias de apoyo, orientación, acompañamiento y asesoría a las maestras y los maestros de la escuela para la mejora de sus prácticas educativas” (p. 62). La función de acompañamiento no debería ser considerada como nueva en las escuelas secundarias técnicas. Al revisar otros documentos que exploran esta función, se observa como parte de las funciones del coordinador el mantener en operación los mecanismos de supervisión interna (Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, 1982). Se menciona también la supervisión técnico-pedagógica, aunque de manera externa a la institución, mencionando como responsables a la Dirección General de Educación

Secundaria Técnica y las delegaciones generales de la Secretaría de Educación Pública, siendo su relación con directivos únicamente para colaborar para que éstos promuevan su desarrollo.

La UNESCO en la Declaración de Incheon y Marco de acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (2016) ha puesto atención al tema de la enseñanza de calidad y las necesidades del docente para impartirla y llegar a los objetivos. Se enfatiza el fortalecimiento de la educación con docentes motivados que utilicen enfoques pedagógicos apropiados, tengan la habilidad de diseñar ambientes adecuados que realmente propicien el aprendizaje por medio de los recursos necesarios.

La presente investigación está relacionada con los beneficios que se obtienen al diseñar y hacer uso de estrategias didácticas pertinentes de acuerdo con las necesidades del alumno, las cuales están consideradas en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al mencionar que el criterio que orienta la educación:

Será inclusivo, al tomar en cuenta las diversas capacidades, circunstancias y necesidades de los educandos. Con base en el principio de accesibilidad se realizarán ajustes razonables y se implementarán medidas específicas con el objetivo de eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación. (p. 7)

Escuelas Secundarias Técnicas en Durango, Méx.

El departamento de Escuelas Secundarias Técnicas de Durango cuenta 85 planteles, de los cuales 58 se encuentran en la región Durango que comprende varios municipios y el resto en la llamada región Laguna. En la ciudad de Durango hay nueve escuelas, de las cuales ocho tienen turno matutino y turno vespertino. Los ámbitos que abarca esta modalidad en el estado son industriales, servicios, agropecuario y forestal. La distribución de personal con funciones directivas se compone por coordinadores de tecnología, coordinadores académicos, subdirectores y directores.

Desarrollo

Hay mucho que conocer sobre las alternativas de trabajo que puedan apoyar las estrategias docentes. Una de ellas es el acompañamiento pedagógico directivo. En este sentido, la investigación es conveniente por la aportación que puede realizar a programas encaminados a la mejora de los aprendizajes en la institución, así como una certeza del impacto que pueda resultar del acompañamiento pedagógico directivo en el desempeño docente. La relevancia de este tema radica en la información que proporciona a directivos (director, subdirector y coordinador) sobre una de sus funciones (de las menos exploradas), así como a supervisores, jefes de enseñanza y en general a autoridades educativas que estén relacionadas con el desarrollo de estrategias que apoyen el desempeño docente.

Existen algunos modelos que pueden ser de utilidad para lograr el trabajo de acompañamiento, sin embargo, es necesario obtener información que brinde soporte a un adecuado acompañamiento pedagógico directivo como una alternativa que coadyuve en el avance de los aprendizajes de los alumnos a través de la mejora en el uso de estrategias didácticas por parte de los docentes. Por tanto, es necesario conocer la percepción de directivos y docentes, como actores principales del proceso, sobre la manera en la que se da este acompañamiento y sus principales implicaciones en secundarias técnicas. Como personas, estamos constituidos por una combinación de emociones, actitudes y motivaciones que nos hacen ser individuos con características únicas. Estas particularidades nos hacen percibir de diferentes maneras los acontecimientos que vivimos y dar respuestas o soluciones a determinados estímulos. El acompañamiento directivo es, entonces, una acción que, de acuerdo con la percepción del docente, lo puede llevar a la reflexión de su práctica y a descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas renovando tanto sus estrategias didácticas como recursos. Por otro lado, cuando la percepción del docente sobre este tipo de acompañamiento es negativa, éste puede acentuar prácticas que no favorecen el desarrollo de aprendizajes, al

considerar en el proceso enseñanza-aprendizaje una manera única de hacer las cosas.

Cantillo (2018) hace hincapié en la importancia del docente dentro del proceso, el trabajo cooperativo, la apertura a la crítica siendo este un motor para aprender y también desaprender. En su investigación observó que el acompañamiento pedagógico permitió a los docentes analizar su práctica e identificar falencias y hallar nuevas alternativas de mejora; cambios en la actitud docente frente a la práctica reflexiva, comprobaron la efectividad de éstas al experimentar el cambio de su aptitud frente a sus estudiantes; las docentes se renovaron, salieron de lo rutinario (pp. 14,73,143). La presente investigación busca identificar la manera en la que se realiza el acompañamiento, los criterios que toman en cuenta los docentes para realizar la selección de estrategias didácticas y las características del acompañamiento que traerán como resultado un impacto en las estrategias didácticas del docente, a partir de las percepciones de los participantes.

El objetivo general del presente estudio es describir la forma en la que los docentes y directivos perciben el acompañamiento pedagógico directivo en el uso de estrategias didácticas. Dentro de los objetivos específicos se encuentra: Analizar el acompañamiento directivo como una acción que fortalece al docente con relación a las estrategias didácticas utilizadas, diseñar un modelo de acompañamiento pedagógico directivo que satisfaga las necesidades de Secundarias Técnicas y definir los factores preponderantes en el acompañamiento pedagógico directivo para que éste logre un impacto positivo en el uso de estrategias didácticas por parte de los docentes.

Método

Este estudio se realiza a través de un enfoque cualitativo. Creswell (2003) menciona como principales características de la investigación cualitativa su presentación en un escenario natural, su carácter emergente e interpretativo, la visión holística del investigador, el reflejo del investigador en quien está

involucrado en la investigación, el uso de una o más estrategias de indagación, así como el uso de métodos múltiples interactivos y humanísticos.

Al considerar el acompañamiento pedagógico directivo en la investigación, es necesario analizar precisamente la interacción entre docente y el directivo, que en este caso es el acompañante que brinda orientación pedagógica, y la forma en que ellos perciben y dan valor a dicha interacción. Van Manen (2003), explica la fenomenología como el estudio del mundo tal y como lo experimentamos antes de la reflexión, no como lo categorizamos o lo conceptualizamos. Se trata de profundizar en la experiencia y de esa manera lograr un contacto más directo con el mundo, partiendo de la manera en la que se presenta en la conciencia. La fenomenología intenta explicar significados, tal y como son vividos. La técnica seleccionada para la recolección de información es la entrevista semiestructurada, aplicada a 10 directivos de escuelas secundarias técnicas y el cuestionario cualitativo, aplicado a 12 docentes cuya construcción tuvo sus bases en el diagnóstico realizado a supervisores y jefes de enseñanza de Escuelas Secundarias Técnicas. Los ejes que guiaron la construcción de este instrumento son: el acompañamiento pedagógico directivo, el uso de estrategias didácticas en el aula, influencia del acompañamiento directivo en el uso de estrategias didácticas utilizadas por el docente y eficacia del acompañamiento directivo. Con el fin de abordar de una mejor manera el objeto de estudio, se hará uso de la triangulación en la presente investigación considerando la entrevista semiestructurada, el cuestionario cualitativo y el análisis de contenido. La triangulación, de acuerdo con Arias (2000), es considerado un procedimiento de investigación, ya que se pueden encontrar factores y situaciones nuevos al comparar diversas técnicas.

Los sujetos de investigación son docentes y directivos, activos en el servicio educativo, con más de 5 años de servicio que han sido parte de un programa de acompañamiento, los segundos como acompañantes pedagógicos.

Primeros Hallazgos

El tema de Acompañamiento Pedagógico Directivo y uso de Estrategias Didácticas está compuesto por diversas percepciones, factores, etapas y retos entre otros términos que lo caracterizan como un proceso que puede contribuir al avance de niveles de aprendizaje de los estudiantes.

Durante el análisis se destacaron las Características del Acompañamiento Pedagógico Directivo y Factores que lo favorecen, definiéndose como una de las categorías del presente estudio.

Partiendo de la información, fue posible identificar algunos de los retos de dicho acompañamiento. Al respecto, se puede decir que la multiplicidad de tareas que los directivos deben realizar en un corto periodo de tiempo representa una limitante para la realización del proceso de Acompañamiento Pedagógico Directivo, lo que deriva en la falta de seguimiento de éste. “se nos va muchísimo tiempo en cuestiones administrativas y disciplinarias también con el personal y con los alumnos” (S4H). Parte de las funciones del director son definir estrategias y políticas de operación dentro de la escuela, verificar que la educación se apegue al plan de estudios, hacer cumplir disposiciones normativas, responsabilizarse de la administración de recursos humanos, materiales y financieros, ser conducto entre autoridades y personal a sus órdenes, presidir el consejo escolar de participación social, entre otros (SEGOB, 1982). Lo anterior se vuelve prioridad y la carga de trabajo impide que los directivos realicen el proceso de manera adecuada.

Como se mencionó, la falta de seguimiento en el proceso es una de las consecuencias no sólo de las limitaciones de tiempo. Es necesario considerar también la organización para evitar que el acompañamiento cumpla su propósito. En el análisis de las entrevistas se detectó que en muchas ocasiones no hay un seguimiento o únicamente se da la observación sin proporcionar la retroalimentación al docente. Si esto sucede no habrá reflexión por parte de él y mucho menos una mejora de su práctica. Esto no pasa desapercibido por los directivos: “ya no llegamos a hacer el reporte y las observaciones en los maestros, o sea no alcanzamos a hacer esa parte, a fin de cuentas, no tuvo sentido.” (S4H).

Knight (2019) destaca la necesidad de la evaluación del proceso mediante un seguimiento en el que la retroalimentación juega un papel preponderante. La menciona como una de las influencias más poderosas cuando se ésta proporciona además de apoyar a la persona que se acompaña para comprenderla. Otro de los entrevistados, C2M, al hablar sobre su continuidad dijo: “Definitivamente debe de ser un ejercicio de seguimiento de ir viendo profe ir haciendo las adecuaciones porque con una sola observación o con una vez que uno le diga, ¿Sabes qué?, vamos por este camino, te sugiero esta parte”.

Sandoval (2009) menciona que el 50% de los docentes de escuelas secundarias en México tienen una formación ajena a la pedagogía y a la enseñanza, muchos de ellos demuestran constantemente su orgullo de pertenecer a otra profesión, considerando que tienen una mejor formación que los normalistas. Esto se puede considerar una barrera para un acompañamiento fructífero, ya que, a pesar de los esfuerzos de los directivos, puede existir renuencia a realizar cambios en la forma en la que enseñan estos docentes. Esto se puede constatar con expresiones encontradas durante el análisis como: “desinterés en mejorar su práctica pedagógica [...], él siente que está haciendo lo correcto” (S4H). Dicha falta de interés representa un reto para el proceso de Acompañamiento Pedagógico Directivo. La forma en la que se obtiene la plaza de docente también es considerada por algunos directivos como un factor relevante para la aceptación y/o aplicación eficiente del acompañamiento. D3H explica lo anterior: “plazas heredadas, no le alcanzan a agarrar el mismo valor, maestra, porque entran con una condición ya trabajada, entonces no les cuesta de alguna manera y por ahí tal vez no le entran con toda la pasión que se necesita para esto”. Aunque esto no sucede en todos los casos, este factor es considerado también por Sandoval (2009) quien menciona a los profesionistas que se insertan al sistema al ser nombrados por la autoridad o propuestos por el sindicato, mencionando que en ambos casos es necesaria una recomendación y no se considera el perfil que cubre el docente novel, por lo que llegan a impartir asignaturas que no tienen ninguna relación con su formación. Por supuesto, el resultado es que varios docentes de escuelas secundarias técnicas carecen de la

motivación para prepararse en el ámbito pedagógico por algún medio, incluyendo el Acompañamiento Pedagógico Directivo. Esto no sólo trae como consecuencia una limitación de recursos y estrategias didácticas dentro del aula, sino que, en definitiva, no es una motivación para desarrollar habilidades para la enseñanza o para crearse a sí mismos la necesidad de una formación sobre el tema. Lo anterior se manifiesta en lo expresado por C2M cuando explica que “hay profes que saben mucho pero que son demasiado arrogantes” y D3H “hay quienes aparte que no acompañan pues a veces limitan”, lo que implica que esta forma de pensar exista en directivos también, ya que ocurre lo mismo en el tema de su formación inicial, quienes, al no tener el conocimiento o las habilidades necesarias, evitan el acompañamiento o lo realizan de manera inadecuada.

Cantillo y Calabria (2018) mencionan como parte importante del éxito en el acompañamiento pedagógico la actitud de apertura en los docentes, su disposición a aprender y desaprender, además del análisis crítico a la realidad de la práctica docente. D3H menciona que “el maestro tiene que asumirse que su responsabilidad, o sea, pues es su jale, le va a dar reconocimiento ante los alumnos y ese reconocimiento les va a abrir la posibilidad para aprender más”. Esta y otras afirmaciones realizadas durante las entrevistas llevan a comprender como parte del proceso de acompañamiento, la necesidad consciente de saberes para mejorar la enseñanza y, por ende, obtener una orientación continua sobre la práctica pedagógica. Al experimentar el docente esa necesidad, independientemente de su preparación pedagógica, se facilitará el proceso, ya que estará más dispuesto a la reflexión y al cambio de prácticas para su mejora. Ésta es una de las competencias metodológicas que debe poseer el docente: Saber reflexionar sobre su propia práctica docente con el fin de introducir elementos que la cambien y la mejoren (Tribó, 2008).

En el caso del Acompañamiento Pedagógico Directivo, el orientador es el directivo, cuyo acercamiento de acuerdo con la investigación, deberá darse colaborativamente y de manera horizontal para lograr un acompañamiento pedagógico adecuado. Es necesaria una relación positiva docente-directivo. C2M

menciona que es “muy importante en los profes esa parte de la motivación, de realmente vernos como parte del equipo” y respetar las percepciones y necesidades del docente: “el director, debe acompañar a sus maestros obviamente primero con la base y con el principio fundamental de aceptar que todos los maestros son diferentes tienen formaciones diferentes, tienen una cultura diferente”, (D3H). Esa visión del director favorecerá la respuesta del Acompañamiento. Knight (2007) manifiesta lo anterior al expresar la necesidad de que el acompañante genere un vínculo armónico con el docente acompañado, esto al respetar, valorar y creer en los docentes al mismo tiempo que los motivan para realizar el cambio en su práctica. Por tanto, los directivos que tienen un acercamiento positivo y generan un vínculo de confianza con los docentes a quienes van a acompañar, tienen mayores posibilidades de efectuar con éxito el proceso de Acompañamiento Pedagógico Directivo. El directivo entonces debe buscar la generación de dicho vínculo. Al respecto, C2M explica que “va a haber profes que no van a querer entrar a la dinámica de la escuela porque se les va a hacer difícil que porque que nunca lo han hecho. Claro que va a haber, pero es parte de nuestro trabajo construir con ellos e ir cambiando esas estructuras e irlos haciendo que hagan equipo con el resto.”

Una herramienta útil es la Modelación, una de las etapas enunciadas por Kelly (2019) la explica. El acompañante modela las acciones mientras que el acompañado observa dichas prácticas, realiza una reflexión sobre estas y prepara las adecuaciones para su propia práctica. Algunos directivos consideran la utilidad de la modelación como es el caso de la descripción realizada por C2M: “No es solamente pedirles a ellos que modifiquen estructuras o que hagan ciertas estrategias, sino que también vean que nosotros estamos trabajando antes de, o sea, que no es solamente ‘haz esto’ ¡No!, ya lo hicimos nosotros”. D1H explica “también demostrarles que puede uno dar el ejemplo, que ellos también me puedan evaluar, pero que se vea la actitud de los muchachos cómo reaccionan a la forma en la que uno les enseña”. Lo anterior significa para esta investigación que la modelación realizada por el Acompañante Pedagógico Directivo es una práctica considerada de utilidad en el proceso.

La siguiente categoría que emergió del análisis de las entrevistas es la que se relaciona con las acciones de los participantes durante el proceso de acompañamiento pedagógico directivo y su rol durante la observación. Esta categoría explica la percepción de los participantes sobre los roles que desempeñan y cómo lo hacen durante el proceso de acompañamiento pedagógico directivo. Se describen conceptos relacionados con la observación y con el mismo proceso de acompañamiento.

Los directivos ven el acompañamiento como una acción con la que se refuerza el proceso de enseñanza y se promueve su mejora, por medio de una orientación en la que se ofrecen sugerencias y se apoya al docente para la reflexión acerca de su práctica. S4H menciona que en el Acompañamiento Pedagógico Directivo se va a “observar el trabajo de los compañeros y luego precisamente vamos a ofrecer estrategias, formas de que podemos modificar [...] ayudarle a descubrir al otro lo que tiene de potencialidad necesitamos entenderlo, necesitamos comprenderlo necesitamos acercarnos demasiado a ellos. Leiva-Guerrero y Vázquez (2019) definen Acompañamiento como la “estrategia central que brinda soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los docentes” (p.230). Lo anterior demuestra la importancia del acercamiento y un vínculo entre el directivo y el docente para lograr convertirse en un apoyo no solo técnico pedagógico sino emocional comprendiendo sus necesidades y motivaciones para guiar la mejora de sus prácticas de enseñanza. D3H externa también la importancia de conocer y comprender al docente por medio de la siguiente descripción: “es la función directiva acompañante yo sí creo que sí es en el en el buen sentido más humano, integrador, vamos a ganar todos [...] hablando de la práctica pedagógica, de las actividades que desarrolla en su grupo y el de poder darles sugerencias o estrategias que puede desarrollar”.

Los directivos perciben en el acompañamiento aportaciones que benefician la práctica docente, lo que trae resultados positivos en el aprendizaje de los alumnos. C2M: “Que se vaya avanzando es favorecedor y se nota el trabajo que vamos haciendo, que vamos despacito, pero vamos caminando, es la oportunidad

de no quedarse donde iniciamos [...] se refleja en cómo aprenden los alumnos. Martínez y González (2010) mencionan la importancia del acompañamiento en la integración y fortalecimiento de la comunidad educativa, lo que promueve el desarrollo de competencias en el equipo docente que derivan en la cualificación de la participación y resultados educativos de los estudiantes.

Parte importante del acompañamiento son las observaciones que se realizan a los docentes. Se destaca que los directivos no manejan un instrumento único para dicha actividad, éste se maneja de manera informal como resultado de su propia experiencia o la combinación de instrumentos que han utilizado previamente. El entrevistado S4H lo explica de esta manera: “hicimos observaciones una vez utilizando los diferentes instrumentos que teníamos a la mano”, mientras que la forma de realizarlo de D1H era “incluirme como un alumno más donde no opine sino ver cómo están dando su clase”.

Battle (2010) brinda importancia al proceso llevado de manera horizontal, entre pares al explicar que “cuando asumimos el acompañamiento docente desde arriba, vertical, es cuando éste se convierte en arma de destrucción” (p. 107). Al respecto, se observó durante el análisis el término de “fiscalización” para explicar que muchos docentes tienen una percepción negativa sobre el acompañamiento, explicado por S4H “muchos años nosotros consideramos la supervisión como una fiscalización” y por C2M al mencionar que los docentes conciben la observación “como fiscalizar o ver si están haciendo las cosas bien o mal”. Los puntos mencionados conceden importancia al proceso de acompañamiento como una actividad de colaboración en la que la relación deberá ser lo más horizontal y cercana posible entre los participantes.

El estudio encontró la relevancia del trato horizontal que se menciona durante el proceso de acompañamiento, importante para el docente considerarse parte de un equipo y que durante el proceso se cometerán errores que se habrán de analizar y son un camino para la mejora, además de percibir la comprensión del acompañante con relación a situaciones que pueden estar fuera de su alcance. Esto lo explica C2M al decir que “nos ha tocado, como maestros y como profes,

que hay grupos que tú llevas la mejor planeación y la mejor estrategia, y todo ese día el grupo no nos responde”. Otro de los participantes (D2H) menciona que, en la educación, al concebir la reflexión en el acompañamiento como parte de ésta: es necesario “asumirse como incompleto y asumirse que el otro también tiene posibilidades, todas, de fallar, incluso de no querer”.

Lo anterior lo explican Martínez y González (2010) cuando expresan que “acompañar convoca a compartir, a agregar valor y sentido, a reconocer y acoger, a coexistir, estar y hacer con otros, en condición de iguales y con sentido de proyecto desde horizontes compartidos (p. 528).

Por último, la categoría de Selección de Estrategias Didácticas describe los factores en el proceso de selección, lo que implica su diversificación, sus retos y beneficios.

Lucas y Suárez (2010) explican que la utilización de diferentes medios didácticos previamente planificados ayudará a la práctica educativa y proporcionará al docente un mayor control en caso de posibles desajustes y una triunfante práctica educativa. Al respecto, D3H realiza una reflexión valiosa: “el maestro que multiplica 30 años la misma estrategia tiene un año de experiencia” y S4H menciona las “Actividades diferenciadas, actividades variadas para que los chicos digamos pudieran ellos hasta seleccionar qué actividad usar”. Lo anterior deriva en la observación de que los directivos conocen la importancia de utilizar estrategias didácticas adecuadas a las necesidades de los alumnos.

Al seleccionar las estrategias que se utilizarán para la enseñanza, los directivos consideran que los docentes deben considerar estilos de aprendizaje, características del grupo, exploración de estrategias y recursos compartidos entre pares, así como el diagnóstico y contexto escolar. D3H menciona la necesidad de “conocer el perfil de los chicos, se hacen y se aplican tests para ver cuáles son sus canales de percepción” y D1H menciona las ventajas de compartir estrategias: “Ahí va a ver cómo le hicieron los demás, el que lo hizo mejor, bueno pues ahí ves tú también y ya aprendiste. Entonces, considero que eso es importante. Y que ya

una vez haciendo eso, pues ya el docente elegirá la estrategia o la técnica que más le convenga y vaya de acuerdo con su personalidad". menciona que "una importante mejoría deberá producirse si se presta atención a la existencia de diferentes alumnos con diferentes características motivacionales" (p.65), lo que promueve esta diversificación basada en los alumnos y contexto.

Conclusiones

El proceso de acompañamiento pedagógico directivo que se realiza en escuelas secundarias técnicas está caracterizado por una diversidad de factores relacionados con el tiempo para las acciones que requiere, actitud de docentes y directivos frente a éstas, conocimiento sobre estrategias didácticas, habilidades para el acompañamiento y flexibilidad en las formas de enseñanza, entre otros. Se está demostrando en este y otros estudios la relevancia que tiene la forma en la que se realiza el acompañamiento y la relación docente directivo en la que debe de prevalecer la confianza, el trabajo colaborativo y la sensación de comprensión, y la orientación para llegar a la reflexión de las propias prácticas, contribuyendo a la toma de decisiones para su mejora. Es notoria también la necesidad de un modelo reconocido por los directivos de este nivel, así como instrumentos eficaces para que el acompañamiento pedagógico directivo se convierta en una práctica exitosa.

El presente estudio proporcionará información que posibilita el desarrollo de un modelo de un acompañamiento pedagógico directivo a docentes de Escuelas Secundarias Técnicas, además de ser un soporte para profundizar en temas como funciones directivas, perfil del docente de secundarias técnicas, necesidades del contexto y liderazgo pedagógico, entre otros.

Referencias

Arias, M. (2000). Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 37-57.

- Battle, F.A. (2010). Acompañamiento Docente como Herramienta de Construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. 5(8), 102-110.
- Cantillo B. y Calabria, M. (2018). *Acompañamiento pedagógico: Estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria*. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. Repositorio Universidad de la Costa.
- Conislla, J. E. (2018). *Acompañamiento directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Pública de San Miguel Ayacucho*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const]. Art. 3. 28 de mayo de 2021 (México).
- Creswell, J. (2003). *Diseño de investigación*. Sage publications.
- Diario Oficial de la Federación. (1982). *Acuerdo por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas*, México: SEGOB.
- Kelly, M. (2019) *Preparing for the New School Year #4: The Impact Cycle Check list*. Instructional Coaching Group.
<https://www.instructionalcoaching.com/preparing-for-the-new-school-year-4-the-impact-cycle-checklist/>
- Knight, J. (2018). The impact cycle: What instructional coaches should do to foster powerful improvements in teaching. Corwin Press.
- Knight, J. (2007). Conversations can kick off the coaching. *Teachers Teaching Teachers*, 2(6), 1-4.

- Leiva-Guerrero, M. V., y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, (51), 225-251.
- Lucas, M. G., y Suárez, Á. (2010). El banco de recursos didácticos como eje clave en los procesos de enseñanza-aprendizaje. *Campo abierto: Revista de educación*.29 (2), 129-146
- Martínez Diloné, H. A., y González Pons, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y sociedad*.
- Milán, M. G. L., y Muñoz, Á. S. (2010). El banco de recursos didácticos como eje clave en los procesos de enseñanza/aprendizaje. *Campo abierto: Revista de educación*, 29(2), 129-146.
- Nieto Cano, J. M. (2012). *Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas*. 147-166.
- UNESCO. (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4*. UNESDOC Biblioteca digital.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa.locale=es
- USICAMM. (2020). *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica*. SEP.
- USICAMM. (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. SEP.
- Sandoval E. (2009). La inserción a la Docencia. Aprender a ser maestro de secundaria en México. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 13(1),183-194.
- Tribó G. (2008). *El nuevo perfil profesional de los profesores de secundaria*. Educación XX. (1) 11,183-209.

Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Idea Books.