

Capítulo 12

Gestión directiva y acompañamiento de las maestras y maestros de una escuela primaria

Manuel Alberto de la Torre Ávila¹
Sonia Villagrán Rueda²

<https://doi.org/10.61728/AE24003667>



¹ Director técnico de la escuela primaria rural “Felipe Carrillo Puerto”, Pozo de Jarrillas, Ojocaliente, Zacatecas, correo: manuektorre89@gmail.com.

² Unidad Académica de Psicología, UAZ, correo: soniavillagran@uaz.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0001-5389-574X>.

Introducción

El acompañamiento es una de las funciones que el personal directivo de educación básica en nivel primaria tiene que poner en práctica, para poder afrontar continuamente los retos pedagógicos y conflictos administrativos. Por tanto, hacer la reflexión y análisis de la práctica educativa es una manera de acompañar y medio para encontrar soluciones conjuntas. De ahí que, el diálogo, la observación del trabajo escolar y el intercambio de experiencias dentro del centro de trabajo son acciones relevantes para proponer estrategias, acciones y mecanismos para alcanzar cada uno de los objetivos definidos dentro de la organización institucional.

La hipótesis de este trabajo sugiere que la gestión directiva es una responsabilidad permanente, por esta razón, la persona que asume la dirección del plantel de poseer características peculiares que se base en el dominio de conocimientos y capacidades específicas para gestionar recursos, establecer pautas en la organización de su profesorado para encaminarlo a la mejora del desempeño laboral. El logro de los propósitos establecidos en el plantel escolar, depende de la puesta en marcha del acompañamiento que lleve como finalidad el cambio productivo de su colectivo docente.

En términos metodológicos, con la información recabada sobre la escuela primaria objeto de estudio, se busca comprender la importancia de la gestión directiva en el acompañamiento de las y los docentes. El análisis cualitativo de los datos muestra ciertas características explicativas, las cuales se triangularon con el análisis de estudios realizados por otros autores y autoras relacionadas con el tema y los dominios, criterios e indicadores establecidos por la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros³ (USICAMM, 2019), en México.

³ El USICAMM es el órgano administrativo desconcentrado con autonomía técnica, operativa y de gestión, adscrito a la Secretaría, que permite determinar el nivel de competencia de las y los maestros de educación básica y tiene a su cargo las atribuciones que le confiere a esta Ley y las que otras leyes establezcan (DOF, 30/09/2019).

Así mismo, se toma de Shön, 1992; Pope, 1998; Perrenoud et al., 2005, elementos del enfoque crítico reflexivo que orienta la estrategia de acompañamiento pedagógico, la cual se retoma en el cuestionario que se aplicó a maestras y maestros frente a grupo de una escuela primaria en el ciclo escolar 2020-2021.

Aproximación teórica

Las maestras y los maestros frente a grupo muestran diferentes características dentro de su práctica docente, existen siete prácticas que ayudan a evaluar el rendimiento laboral. Según la USICAMM (2019), estas prácticas giran en torno a 1) la manera en que las y los maestros diseñan y planifican, 2) toman como referencia el currículo, 3) crean buenos hábitos y actitudes de aprendizaje, 4) dirigen las actividades del aula, 5) apoyan a las y los alumnos, 6) evalúan el aprendizaje y 7) se involucran para prepararlos para su futuro. Estas tipologías del funcionamiento de la práctica escolar, ayudan a la dirección para identificar aquellas áreas de oportunidad que necesitan fortalecer con el acompañamiento pedagógico.

Dentro de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM, 2019), los criterios e indicadores reseña a aquellas herramientas que el personal docente⁴ debe saber y ser capaces de hacer para favorecer los aprendizajes del alumnado. Estos se organizan en dominios para guiar y orientar su práctica docente y a su vez utilizarlos como referentes específicos en la gestión directiva para valorar el desempeño dentro de las aulas (Diario Oficial de la Federación (DOF), 30/09/2019).

⁴ Personal docente: al profesional en la educación básica y media superior que asume ante el Estado y la sociedad la corresponsabilidad del aprendizaje de los educandos en la escuela, considerando sus capacidades, circunstancias, necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje y, en consecuencia, contribuye al proceso de enseñanza aprendizaje como promotor, coordinador, guía, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo (Artículo 7, fracción XIII de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros).

Tabla 1.*Dominios de las maestras y los maestros en nivel primaria.*

Dominios	Descripción
I	Una maestra, un maestro que asume su quehacer profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.
II	Una maestra, un maestro que conoce a sus alumnos para brindarles una atención educativa con inclusión, equidad y excelencia.
III	Una maestra, un maestro que genera ambientes favorables para el aprendizaje y la participación de todas las niñas, los niños o los adolescentes.
IV	Una maestra, un maestro que participa y colabora en la transformación y mejora de la escuela y la comunidad.

Fuente: elaboración propia a partir de SEP (2020).

El acompañamiento pedagógico se define como el proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. En ese sentido, la primera tarea del acompañante es caracterizar las escuelas a su cargo y establecer un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y administrativas. Sobre esta línea base, su segunda tarea, es el diseñar un Plan de Acompañamiento con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas (Olivia, 2013, p.2).

Más allá de estos aspectos, es importante destacar que lo central del acompañamiento no es la observación, este se complementa con el diálogo colaborativo y la recopilación de evidencias que se inicia luego. Es en los espacios de clases donde surgen las estrategias alternativas, las ideas y opciones para mejorar. Otro buen hábito es fomentar conversaciones frecuentes sobre la enseñanza y el aprendizaje al interior del equipo. El trabajo colaborativo es central para la mejora. Compartir experiencias, estrategias, éxitos, fracasos, dudas e ideas es una fuente riquísima de reflexión (Moreno, 2015, p. 10).

Metodología

La metodología se aplicó en esta investigación es del paradigma cualitativo, bajo la perspectiva interpretativa. El entorno educativo de esta investigación se circunscribe a un grupo de doce maestras y maestros frente a grupo, que se encuentran en una escuela de nivel primaria en educación básica. Los sujetos de estudio van desde los 31 años de edad hasta los 67 años de edad, contando un nivel de estudios en Licenciatura en Educación Primaria hasta Maestría en Pedagogía.

Para efectos de esta investigación se elaboró un instrumento, al cual se le dio el título “La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes”, consiste en un cuestionario aplicado al grupo de maestras y maestros frente a grupo ya mencionados. Tal cuestionario, fue utilizado para una evaluación a un grupo de directores técnicos de Educación Básica de nivel primaria, en el año 2017, por el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa⁵ (PFCE, 2016) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que se utilizó para llevar a cabo la capacitación “Fortalecimiento de la función asesora en las escuelas de Educación Básica” aplicada a directivos de educación básica de todo el país.

Para poder aplicar este cuestionario fue necesario hacer varias modificaciones que propiciaron el análisis de la percepción que tienen las maestras y los maestros sobre el acompañamiento pedagógico y administrativo a cargo del director de la escuela primaria. La primera sección, está compuesta por ocho enunciados, donde se mencionan algunas estrategias que se presentan en el acompañamiento del personal directivo a las y los docentes, como lo son: impulsar el trabajo en equipo, observar de manera directa el trabajo de las y los maestros, fomentar el diálogo y hacer una reflexión conjunta sobre la práctica docente (Moreno, 2015).

El concepto central que se tomó fue el de acompañamiento pedagógico, entendido como aquel proceso que ayuda a la mejora de la calidad de las prácticas pedagógicas, a partir de una evaluación cotidiana de su pro-

⁵ Se define como aquel programa que favorece el liderazgo académico de directivos y el fortalecimiento académico de docentes de educación básica, para contribuir en la apropiación e implementación del Plan y Programas de Estudio; considerando los intereses y necesidades de los alumnos en las escuelas públicas de educación básica (DOF, 11/03/2019).

pia experiencia (Olivia, 2013). A partir de esta categoría se redactaron las oraciones con base en subcategorías que buscan medir las características del acompañamiento predominante en la dirección de la institución. Para responder este apartado se ofrece una escala de valoración donde cada número corresponde a la frecuencia con que se presenta cada acción: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre y 5. Siempre.

En la elaboración de la sección II, se redactaron seis preguntas de opción múltiple, cuyas respuestas son enunciados que se refieren a conceptos nodales de esta investigación. Como lo son, el reconocer el apoyo de la gestión directiva a partir del asesoramiento y acompañamiento como administrativo y pedagógico. Localizar aquella labor que el personal docente considere necesaria reforzar por parte de la gestión directiva.

Ya que, como lo menciona Pacheco (2018), el buen funcionamiento en lo administrativo, puede favorecer el crecimiento y los procesos de aprendizaje, para ayudar en el desempeño laboral. Por último, dentro de este apartado se busca conocer la estrategia, sobre todo aquella, que de acuerdo López-Paredes (2017), apoye al personal docente con la orientación y coordinación de las acciones de enseñanza-aprendizaje para contribuir a la formación integral del profesorado.

Para concluir en la sección III, se redactan cuatro afirmaciones en una tabla de escala de intervalos, a través de los indicadores de la función directiva establecidos en el “Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica”, establecidas por el USICAMM (2019), de manera que, se busca encontrar con qué frecuencia se impulsa el desarrollo profesional de las maestras y los maestros, a partir del acompañamiento.

Desarrollo

Para llevar a cabo esta investigación es necesario contemplar al papel de la gestión directiva en el funcionamiento del acompañamiento con las maestras y los maestros. En este sentido, en algunos estudios se menciona que el acompañamiento en complemento con el asesoramiento, son alternativas para mejorar el desempeño docente, ante la necesidad de brindar asistencia técnica a docentes, para que estos mejoren su desempeño en el

desarrollo de los procesos de aprendizaje-enseñanza y como consecuencia elevar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes. Sin lugar a dudas, que ello ha significado en el papel directivo, “la ejecución de toda una serie de acciones desde la planeación, hasta la implementación con personal docente, que se centre en la observación, reflexión y retroalimentación de la práctica educativa” (Olivia, 2013, p. 1).

El acompañamiento pedagógico es solo alguna de las funciones competentes del director. Esto implica conocer el centro de trabajo desde lo pedagógico y administrativo, así como al colectivo docente, observar su trabajo, saber escuchar y conversar con ellos en relación con sus expectativas como profesionales de la educación, por ello el estudio de esta investigación promueve rescatar las características a reforzar o desarrollar para su mejor aplicación.

En educación básica, en el nivel primaria para valorar el desempeño de las y los maestros, es inevitable no tener en cuenta algunos de estos aspectos: conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades, estos con el objetivo de que el colectivo docente domine estas premisas para tener una buena práctica. Para ello, las autoridades escolares determinan los dominios, criterios e indicadores que benefician al trabajo directivo.

El instrumento utilizado es el 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 (MEBP). Es en este momento que el personal con funciones de dirección⁶ a través de varias herramientas de observación, toma la determinación de intervenir por medio de asesorías o acompañamiento en aquellas áreas de oportunidad que surjan durante la jornada escolar.

Como se menciona en el MEBP (2020), el perfil profesional⁷ es un marco común que ayuda a generar una visión compartida entre los ór-

⁶ Personal con funciones de dirección es aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable (Artículo 7, fracción XI de la LGSCMM).

⁷ Perfil profesional es el conjunto de características, requisitos, cualidades o aptitudes que deberá tener el aspirante a desempeñar un puesto o función descrita específicamente (Artículo 7, fracción XIV de la LGSCMM).

ganos administrativos y los actores educativos sobre lo que deben saber para un buen desempeño laboral, ser capaces de hacer en cada una de las instituciones y saber ser de las maestras y los maestros que analicen y reflexionen sobre su práctica educativa, para poderla mejorar por el bien del alumnado (SEP, 2019, p.13). Es aquí, donde se establecen los parámetros, para seleccionar las acciones, tipos y características del acompañamiento, en que se basan las interrogantes del cuestionario.

Por lo tanto, la gestión directiva debe de adquirir el dominio de las características que se describen en el perfil profesional docente de educación básica, para poder evaluar de manera justa los conocimientos, habilidades y competencias con las que cuenta su colectivo docente, mostrando a cada uno de las y los docentes el sustento del perfil con los requisitos a desempeñar en la función a cargo. Esto último será de utilidad para dar validez a los resultados y a su interpretación.

Resultados

A partir de las valoraciones realizadas por el cuestionario, a partir de la respuestas del colectivo docente, se presenta el siguiente análisis de los resultados con la finalidad de rescatar aquellas acciones, funciones y características pedagógicas y administrativas que influyen en la gestión directiva en el acompañamiento del profesorado y que se relaciona con el asesoramiento, ya que dentro de esta función la observación, es la principal herramienta para establecer una relación entre directivo y personal docente, siendo la más directa en el quehacer del profesorado, refiriéndose a esta habilidad como asesorar (Harf, 2014).

El orden en el cual se lleva a cabo la presentación de los resultados es el siguiente: 1. Acciones pedagógicas en el acompañamiento, 2. Acciones administrativas en el acompañamiento, 3. Tipo de acompañamiento y asesoramiento como pedagógico y administrativo que facilita la gestión directiva y 4. Características del acompañamiento. Ya que facilita el entendimiento de los conceptos que encaminan las explicaciones, comparaciones e interpretaciones del papel directivo en el acompañamiento de las y los docentes

Para iniciar el análisis de la gestión directiva en el acompañamiento de las maestras y maestros de una escuela primaria, es necesario abordar la gestión pedagógica y administrativa, ya que son pilares para realizar una función eficiente dentro de la dirección. En el ámbito pedagógico, el director promueve el desarrollo integral de la personalidad de los actores escolares. La grafica 1 muestra las principales actividades pedagógicas en el acompañamiento que una dirección debe de realizar, que de acuerdo con López-Paredes (2017, pp. 213.), establece la importancia del buen uso del tiempo laboral y la asesoría de la gestión pedagógica en la formación profesional y personal, que influyen en la mejora de las prácticas educativas en la labor docente.

Gráfica 1.

Acciones pedagógicas en el acompañamiento



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario “La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes”.

Al analizar la frecuencia de las acciones pedagógicas en el acompañamiento realizadas por la dirección, el personal docente señala que las estrategias que se necesitan trabajar con mayor reiteración son: la mejora de las prácticas docentes con un 42 %, seguida por promover el desarrollo profesional del profesorado con un 33 % y el dar seguimiento y evaluar los procesos pedagógicos con un 25 %. Estos resultados coinciden con lo que menciona López-Paredes (2017) ya que al reconocer a “esta gestión como facilitadora en la orientación y coordinación de estrategias para conseguir

mejores procesos pedagógicos, centrados en el trabajo educativo personalizado” se potencia la participación de todos para optimizar la formación del profesional.

Respecto a las acciones administrativas en el acompañamiento, donde la dirección conduce los recursos físicos para apoyar las labores académicas. Las y los docentes con un 76 %, como se muestra en la gráfica 2, solicitan al personal directivo a través del cuestionario, la organización de actividades administrativas centradas en la mejora de la escuela centrada en la planta física, dejando de lado con un 8 % el asegurar la prestación regular de servicio educativo, así como el asegurar un buen control escolar y dar seguimiento al personal.

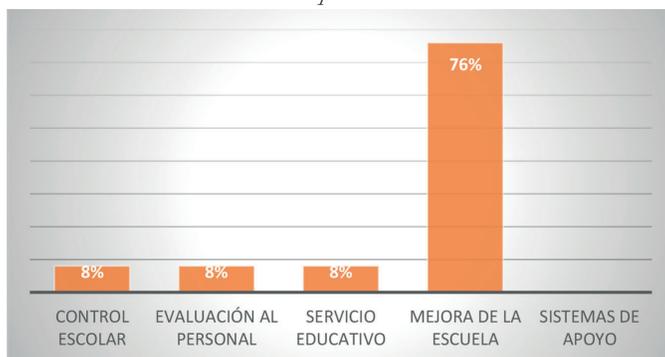
En contraposición con los resultados obtenidos Pacheco-Granados (2018) enmarca en su investigación la importancia de:

aquellas estrategias que mejoren los procesos administrativos encaminados al rendimiento educativo, fortaleciendo las redes de apoyo que se puedan crear con otras instituciones que genera la mejora del centro escolar y a la planeación del seguimiento y evaluación de la planta docente, a partir de las planeaciones académicas (p. 265).

En cuanto a las acciones administrativas se tiene lo siguiente:

Gráfica 2.

Acciones administrativas en el acompañamiento



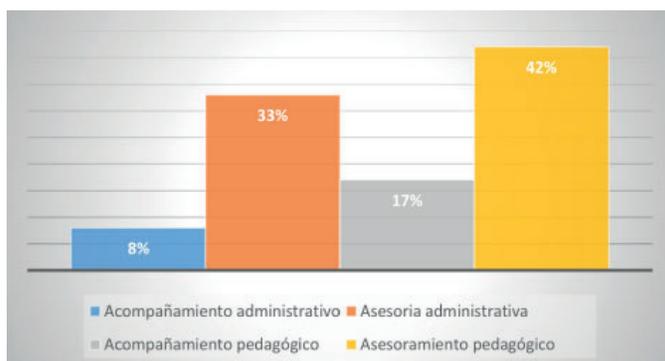
Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario “La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes”.

El asesoramiento es la función inicial del acompañamiento, estos procesos se complementan para facilitar la gestión pedagógica y administrativa de la gestión directiva, por tal motivo el analizar estas habilidades juntamente puede poner las bases para encontrar las fortalezas y debilidades en dichos conceptos.

Al analizar la gráfica 3, se observa cómo el colectivo docente señala con que frecuencia, el mejorar el asesoramiento pedagógico y administrativo con 42 % y 33 % respectivamente hacen falta dentro del centro de trabajo, entendiendo que se define como aquel momento donde se observa a las maestras y maestros y al diálogo entre el directivo y personal docente que construye la reflexión de su práctica educativa. En menor frecuencia se establece aquella asistencia técnica a maestras y maestros, que se conoce como acompañamiento pedagógico y administrativo con 17 % y 8 %, que se fundamenta en aquellas sugerencias y estrategias teóricas o legales que se dan a partir del asesoramiento y son de utilidad para el desarrollo y mejora de su labor docente (Olivia, 2013, p.2).

Gráfica 3.

Tipo de acompañamiento y asesoramiento pedagógico y administrativo que facilita la gestión directiva



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario “La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes”.

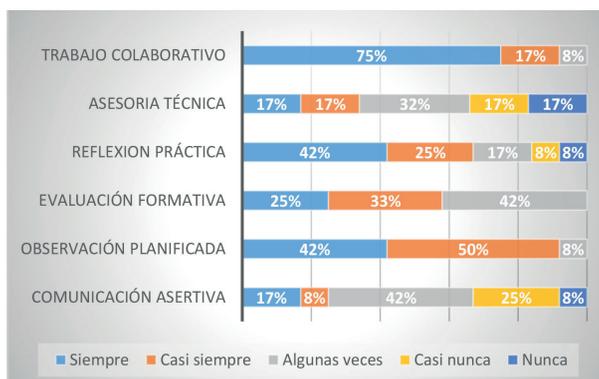
Algunas alternativas que pueden mejorar el desempeño laboral de las y los docentes, puede ser el acompañamiento, para ello es necesario investigar

cuales son aquellas formas y técnicas que la dirección ejerce con mayor frecuencia dentro de esta función.

El dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respetar las opiniones de las y los maestros, son algunas de las características para llevar a cabo un asesoría colaborativa, practica y reflexiva que en la gráfica 4 indican un porcentaje de 75 % a 42 %, donde se menciona que la dirección lo realiza siempre, mientras tanto el acompañamiento teórico, técnico y practico reflejan una valoración baja en la perspectiva del profesorado, donde la evaluación formativa y la comunicación asertiva se realiza algunas veces con un 42 % y la asesoría técnica con 32 %.

Este resultado se puede dar a que el asesoramiento se puede llevar a cabo por medio de sugerencias durante el acompañamiento, sin embargo, este se centra en la observación de las prácticas al llegar a la reflexión sobre la misma y generar un análisis individual o colaborativo para formar medios de enseñanza-aprendizaje. Así mismo, el acompañamiento se lleva a través de una asesoría planificada, continua y respetuosa, la baja valoración se puede dar a la falta de desarrollo del pensamiento crítico, comunicación asertiva y evaluar permanentemente los resultados para retroalimentación (Olivia, 2013)

Gráfica 4.
Características del acompañamiento



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes”.

Dentro de las interpretaciones de los resultados y a partir de la gráfica 4 se observa la relación que se tiene con los tipos, acciones pedagógicas y administrativas en el acompañamiento y como estas características muestran las mismas dificultades como aseveraciones.

La participación de las maestras y los maestros, reafirmar la posición de la autora Olivia (2013), sobre la relevancia que tiene la asesoría en la función del acompañamiento directivo, así como en los problemas que se tienen con las características de este proceso y su valoración. Así, en México se tiene que la evaluación formativa alcanzó el 25 % y asesoría técnica el 17 %, que son habilidades esenciales para llevar a cabo la mejora de la calidad de las prácticas docentes y de gestión (SEP, 2020).

Conclusiones

El acompañamiento es un proceso complejo que abarca múltiples habilidades, tiene lugar en diferentes contextos, pero en específico en educación básica en nivel primaria dentro de la gestión directiva se tendrá que dominar aquellos criterios e indicadores que la USICAMM (2019). Varios autores y autoras, señalan como características esenciales para mejorar en la intervención de la labor pedagógica e impulsar estrategias para el desarrollo organizativo e interdisciplinario de las funciones administrativas y pedagógicas.

En líneas generales, la información que transmite la investigación no plantea problemas de carácter administrativo. La organización de actividades administrativas centradas en la mejora de la planta física, no son específicamente relacionadas con la función del acompañamiento. Aunque implica tomar en cuenta la observación, una de las habilidades nodales de la función, se trata de una cuestión que interfiere en gran medida en la práctica laboral de las y los docentes.

A pesar de lo anterior, en el ámbito pedagógico la baja valoración en la mejorara de las prácticas docentes. Desencadena una serie de áreas de oportunidad en los tipos de asesoría que se confirman con las características del acompañamiento: comunicación asertiva, asesoría técnica y evaluación formativa, que son bases para mejorar el desempeño pedagógico. Sin tener estas concepciones, no es posible contar con un acompañamiento eficiente, por ende no se logra fomentar prácticas reflexivas.

De manera preliminar se concluye que al establecer que la gestión directiva es una responsabilidad permanente y que posee características peculiares que se basan en el dominio de conocimientos y capacidades específicas para gestionar recursos, establecer pautas en la organización de su profesorado para encaminarlo a la mejora del desempeño laboral, pero no todo depende de la puesta en marcha del acompañamiento que lleve como finalidad el cambio productivo de su colectivo docente, porque se deja de lado el ámbito administrativo como sus características.

Por último, pese a esto, a partir del análisis e interpretación de los resultados del profesorado participante en este estudio de caos, se comprende la importancia de la gestión directiva en el acompañamiento de las y los docentes de una escuela primaria, a partir las acciones pedagógicas y administrativas, como las características de esta función.

Referencias

- Diario Oficial de la Federación (DOF) (11/03/2019). Reglas de operación del programa fortalecimiento de la calidad educativa para el ejercicio fiscal 2019. Presidencia de la Republica. México.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (30/09/2019). Decreto por la que se expide la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. Presidencia de la Republica. México.
- Harf, R. (2004). *Estrategias para la acción directiva*. Noveduc Libros.
- López-Paredes, M. A. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3, (1), 201-215.
- Moreno, B. (2015). *Directores que hacen escuela. "Asesoramiento en estrategias de enseñanza"*. OEI.
- Oliva, Z. A. M. (2013). Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente. *Revista Savi*, 1, (1), 152-158.
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29, (5), 259-266.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2020). *Manual de Organización de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (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*. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. SEP.

