

## Acompañar al docente

**Acompañar a los  
docentes: un ciclo de  
reflexión- acción**

# Acompañar a los docentes: un ciclo de reflexión-acción

*Me costó mucho entender la importancia del asesoramiento. Sobre todo porque genera mucha resistencia en los docentes. Para mí la planificación era definir algunos objetivos y luego ver si se habían cumplido o no. Y claro, muchas veces (o la mayoría de las veces) lo hacía sola. En cambio, cuando me animé a armar una planificación con todo el equipo, vi la riqueza que tenía. Si bien puede haber cierta resistencia, cuando pensamos todos juntos surgen estrategias y alternativas que enriquecen la enseñanza de todos. Entiendo ahora que asesorar es un proceso, una construcción constante, una búsqueda colectiva de ideas para generar mejores formas de enseñar. Es la manera de hacer entre todos una mejor escuela.*

Directora de escuela, Proyecto Escuelas del Bicentenario

El objetivo del asesoramiento es generar las condiciones para que los docentes reflexionen sobre sus estrategias de enseñanza. Es una invitación al intercambio de ideas y la discusión de experiencias para incorporar nuevas herramientas didácticas y expandir las posibilidades de acción.

Existen varias definiciones del término asesorar en el ámbito de la enseñanza. Asesorar es:

- Orientar con un sentido pedagógico, teniendo como objetivo final el aprendizaje de los alumnos.
- Dialogar recíproca y colaborativamente, entrenando la disponibilidad de escucha y de participación.
- Escuchar, preguntar y sugerir en contexto, reconociendo que cada maestro tiene un recorrido diferente y que cada grupo es particular.
- Desmitificar la idea de que los expertos teóricos son los dueños del saber: es mucho lo que se aprende a partir de la acción, la reflexión y el diálogo.

Parte de un plan de trabajo (secuencia de acciones) a lo largo del tiempo.

Asesorar es útil por varios motivos:

- Para fortalecer a los equipos docentes y que mejoren los procesos de enseñanza.
- Para revisar las prácticas pedagógicas, tanto a nivel del aula como institucional.
- Para que el maestro observe y problematice su tarea y se anime a probar nuevos caminos.
- Para fortalecer la coherencia de la enseñanza en toda la escuela.
- Para controlar lo que se hace, a través de la selección y distribución de los contenidos y de la supervisión de la evaluación.
- Para fortalecer el trabajo conjunto entre los docentes.

## El asesoramiento como plan

Asesorar es una tarea compleja que abarca a la observación de clases, cuadernos o planificaciones pero la excede ampliamente. Asesorar implica embarcarse en un proceso de pensamiento, observación, diálogo y reflexión. Para asesorar es preciso hacer foco en algún aspecto de la enseñanza e indagar en las prácticas actuales al respecto, y recién luego conversar con los docentes. Es decir que antes de pensar en lo que *debería ser* hay que preguntarse por lo que realmente es. Las prácticas reales son las que dan pie a cualquier asesoramiento.

Para que el asesoramiento resulte en una mejora de la enseñanza, es necesario pensarlo como una secuencia de acciones:



### 1. Plantear el objetivo del asesoramiento

Dado que la enseñanza es una tarea multidimensional y compleja, es crucial saber en qué aspectos hacer foco. Intentar abordar todo a la vez suele ser poco efectivo. El objetivo se desprende de analizar qué aspectos institucionales es necesario mantener y fortalecer y cuáles es necesario mejorar. Tener un diagnóstico de la situación actual de la escuela respecto de la enseñanza es el primer paso para detectar las situaciones primordiales sobre las que trabajar. A nivel del aula, el foco puntual del asesoramiento se definirá teniendo en cuenta los lineamientos curriculares en el contexto de la institución particular y su comunidad educativa.

Para definirlo, es útil preguntarse, por ejemplo:

- ¿Qué contenidos suelen ser los que más dificultades presentan a los docentes a la hora de enseñar?
- ¿Hay algún grado/año que presente indicadores de aprendizaje preocupantes?
- ¿En qué áreas curriculares suele haber más desaprobados?
- ¿Qué aspectos del proceso de enseñanza es necesario revisar?
- ¿Hay algún docente que sea nuevo en la escuela y necesite ayuda para incorporarse?

Las respuestas a estas y otras preguntas permiten determinar si el asesoramiento se enfocará en algún área, ciclo, año o proceso particular. También, en qué es necesario profundizar con cada docente. Según el momento del año y las prioridades institucionales podrá plantearse como objetivo mejorar el proceso de planificación, las estrategias de enseñanza, las prácticas y criterios de evaluación y/o las estrategias que se ponen en juego para acompañar a alumnos con bajo rendimiento.

Como criterio general, el foco siempre estará puesto en mejorar el aprendizaje de los alumnos. El trabajo de asesoramiento debe tener como resultado una mejora en las prácticas de los docentes que potencien el aprendizaje de los alumnos. A continuación, un ejemplo.

En la escuela Dr. Manuel Belgrano, el equipo directivo ha detectado que es necesario mejorar la enseñanza de las ciencias en el primer ciclo. Los resultados de aprendizaje del área de naturales de tercer año suelen ser muy pobres y hace años que no se llegan a cubrir los contenidos básicos prescriptos. Por lo tanto, Laura (directora) y Raquel (vicedirectora) definen que el objetivo será fortalecer las estrategias didácticas de enseñanza de esa área en todo el primer ciclo. Este objetivo da inicio al proceso de asesoramiento.

## 2. Recolectar y analizar información

Planteado el objetivo, se inicia la etapa de recolección y análisis de la información. Laura y Raquel deciden como primer paso indagar el estado actual de las prácticas de enseñanza de las ciencias. Eso les permite entender y cuestionar lo que sucede, en busca de prácticas superadoras. Su primera acción es revisar las planificaciones de ciencias de los docentes de primer ciclo. Por otro lado, piden a los docentes que envíen la última evaluación del área; solicitan una cuyos resultados hayan sido muy buenos, una intermedia y una mala.

En función de ese primer análisis Laura y Raquel se organizan para realizar observaciones de clase. Laura observará clases en 2.ºA, y Raquel en 3.ºB.

Como se ve en el ejemplo, existen muchas fuentes de información. Las planificaciones, los cuadernos de clase, las evaluaciones, las conversaciones con los docentes, las observaciones de clases, las capacitaciones, los actos escolares y recreos, las charlas con alumnos y padres, etc. dan indicios de cómo se están desarrollando las actividades de enseñanza. Permiten también asomarse a las trayectorias de aprendizaje de los alumnos y a las concepciones de aprendizaje que subyacen en el accionar de los docentes.

Dado que las fuentes son múltiples, es importante definir cuáles tomar en cuenta. El buen juicio de cada equipo directivo señalará las fuentes más “jugosas” en cada caso. Como criterio general, es posible identificar momentos en los que ciertos elementos se vuelven más importantes. Al inicio del año, seguramente el asesoramiento se centrará en las planificaciones y estrategias de enseñanza. Se mirarán entonces planificaciones y algunas clases, sobre todo las de los docentes más nuevos o que en años anteriores se haya identificado que necesitan apoyo. A medida que avance el año, será importante sumar a las observaciones de clase las evaluaciones y cuadernos de los alumnos. Más adelante, si se identifican alumnos con muchas ausencias o bajo rendimiento, se mirará en específico su situación para acompañar el diseño de estrategias para apuntalarlos.

Además de definir las fuentes, en este momento es indispensable construir las herramientas de registro y análisis de lo que se observe. Si se planifican reuniones con docentes se debe definir una agenda de trabajo, si se realizan observaciones de clases, es necesario contar con una grilla de observación que considere los aspectos a observar, etc. Estos instrumentos facilitan el registro de información y simplifican el análisis posterior. Y son esenciales para brindar devoluciones y pensar nuevas posibilidades de acción.

En los casos en que se opte por realizar observaciones de clases es importante considerar algunos aspectos. En primer lugar, estas deben planificarse junto con los docentes. El ingreso al aula para observar no debe ser sorpresivo. Para lograr un abordaje colaborativo es útil acordar el propósito de la observación con el docente y aclarar en qué se concentrará la atención: los enfoques de enseñanza y los alcances de los contenidos, el resultado en el aprendizaje, las características del grupo y el tipo de interacciones, el uso de espacios, agrupamientos y recursos, etc. Por otro lado, es necesario registrar por escrito lo que se observa a modo de “notas de campo” durante y después de la observación. Usar grillas de observación de clases puede servir.

### 3. Definir un curso de acción

Hasta aquí, Laura y Raquel definieron un objetivo y recolectaron y analizaron información. Encontraron que en las clases predomina un abordaje meramente expositivo y que las actividades tienen respuestas que en general solo exigen copiarlos datos de los manuales. Estas estrategias generan aprendizajes superficiales y no alientan el desarrollo de un pensamiento y competencias científicas. Seguramente, el foco prioritario que la escuela ha puesto sobre la alfabetización inicial ha corrido de escena la búsqueda de estrategias que apunten a desarrollar una alfabetización científica.

Con esa información el equipo directivo se reúne con los docentes del ciclo para escuchar sus propias percepciones. En ese encuentro los docentes dialogan sobre sus dificultades y sus expectativas respecto de la enseñanza de las ciencias. En conjunto deciden indagar sobre estrategias didácticas del área y definir criterios comunes. Estela, docente de 3<sup>o</sup>B, comenta que ha realizado hace tres años un curso al respecto y comparte el material de estudio. Ese insumo se completa con libros que hay en la biblioteca de la escuela y artículos de la web que el equipo directivo ha seleccionado.

Basándose en ese material los docentes conversan sobre posibles ideas para mejorar los resultados y enriquecer la enseñanza. Los entusiasma la perspectiva de abordar la enseñanza de la ciencia en sus dos caras: como proceso y como producto. Para formalizar estas ideas, Laura les sugiere aprovechar el espacio de reunión que tienen los martes a media mañana, mientras sus alumnos se encuentran en horas especiales. Acuerdan que luego de dos reuniones definirán nuevas planificaciones para analizar en conjunto. Al cabo de ese tiempo, se reúnen nuevamente con la directora para comentarlas. Laura los alienta a llevar a cabo lo planificado, y promete seguir visitando el aula para apoyarlos y continuar pensando estrategias superadoras.

En la definición del curso de acción a seguir, la directora y la vicedirectora dieron lugar a la escucha, registrando las necesidades de los docentes. Fomentaron un diálogo colaborativo entre ellos que redundará en una coherencia mayor en las prácticas. Al mismo tiempo, alentaron a cada uno de los docentes a buscar y probar estrategias de enseñanza alternativas.

Como sucede en el ejemplo, la recolección y análisis de información permite entender en profundidad las causas de los problemas observados. Esta comprensión es solo el puntapié inicial para pensar acciones contundentes de mejora. La recolección de información solo adquiere sentido si esa información se usa para mejorar. De nada sirve completar grillas y analizar las clases si esa reflexión no vuelve al aula. Construir con los docentes acuerdos para que mejoren sus prácticas es lo esencial. Apoyarlos para que lo logren es la responsabilidad del equipo directivo.

Es muy frecuente que los equipos directivos se pregunten en qué medida lo que saben es suficiente para asesorar a los maestros: ¿qué hay que saber para poder ayudar a los maestros?, ¿qué puede aportar la mirada de alguien que no es experto en la didáctica de un área?, ¿alcanza con conocerlos enfoques de enseñanza vigentes? La validez del asesoramiento no está dada por el saber específico de la didáctica disciplinar de cada área, sino por la comprensión reflexiva y global acerca de lo que es una buena práctica de enseñanza. No hay una sola manera de hacerlo. Lo importante es mirar la situación en contexto, con disponibilidad y escucha abierta. Pensar el acompañamiento como un ensayo inacabado es el punto de partida. Es esencial encarar de manera positiva y propositiva los diálogos que se generan a raíz de las observaciones de clase, cuadernos, evaluaciones y planificaciones. Las devoluciones son el punto clave de este proceso.

### **¿Cómo encarar las devoluciones y conversaciones con los docentes?**

El asesoramiento involucra una dimensión relacional. Las conversaciones sobre las prácticas suelen movilizar emocionalmente a algunos docentes. No es sencillo abrir las puertas del aula y exponerse a un integrante del equipo directivo, que tiene, en la jerarquía del sistema educativo, una posición de mayor poder. Entonces:

- ¿Cómo lograr que el asesoramiento se convierta en momentos de encuentro y diálogo para pensar en conjunto mejores prácticas educativas?
- ¿Cómo acompañar a los docentes abriendo el juego a la problematización de las propuestas de enseñanza?
- ¿Cómo lograr que los diálogos potencien las prácticas y fortalezcan a los docentes?

Para lograr espacios constructivos es necesario partir de un encuadre claro y preciso, que sirva de sostén y apoyo a quien asesora y dé comodidad y

seguridad a quien recibe. Generar ambientes de confianza y motivadores. Para eso, el asesoramiento debe centrarse siempre en la práctica, el hacer de los docentes, y no en sus cualidades personales. Ningún docente (y ninguna persona) simplemente “es” de una vez y para siempre. Correrse de esa mirada esencialista y apuntar a lo que el otro hace, para pensar juntos cómo hacerlo mejor, es el núcleo de esta tarea. Esto exige, como expresa Santos Guerra(1994: 123),“el desarrollo de actitudes y prácticas de fuerte componente educativo: escuchar, opinar, ceder, respetar, proponer, colaborar, participar (...) son funciones que no se producen en la acción individual del profesor”.

Por ello, en el asesoramiento es necesario:

- Ñ Ir más allá de la primera impresión y considerar las conversaciones con docentes como una fuente ineludible de información. Escucharlos.
- Ñ Valorar el esfuerzo realizado. Incluir siempre valoraciones positivas y mensajes de aliento.
- Ñ Alentar el trabajo colaborativo y la búsqueda conjunta de caminos alternativos.
- Ñ Enfocar los comentarios en la práctica, NO en las cualidades personales de los docentes.
- Ñ Fomentar la búsqueda de material, la lectura, el intercambio de ideas y estrategias, etc.
- Ñ Promover la circulación de buenas prácticas al interior de la escuela.

Se trata de alentar y empujar a los docentes a hacer cada vez mejor las cosas. Puede suceder que existan prácticas que disten de lo adecuado. Aun en esos casos, y sobre todo en ellos, lo que el otro necesita es ayuda y orientación. Probablemente no sepa cómo hacerlo mejor. El trabajo del equipo directivo es acompañar a los docentes para que sus prácticas sean cada vez mejores.

Ese camino de mejora será diferente para cada docente, de acuerdo con su experiencia, formación y cualidades. Es necesario considerar cada punto de partida y evitar poner el foco en lo malo. Centrarse en lo que falla suele ser contraproducente y llevar al docente a una mayor inseguridad. La mejor opción es, en cambio, rescatar lo positivo, valorar los progresos (grandes o pequeños) y generar preguntas para comprender mejor los razonamientos de cada docente.

A partir de allí se construye la orientación, ofreciendo material de soporte, sugiriendo estrategias e incluso acompañando en la primera implementación de las mismas, para dar seguridad.

#### 4. Monitorear las mejoras

Semanas más tarde Laura y Raquel vuelven a observar las clases de los docentes y revisan algunos cuadernos de cada grado. En sus charlas, comparten la alegría de encontrar que han incorporado los cambios acordados. En los cuadernos se observan los registros de los primeros experimentos científicos. ¡Al fin la caja de materiales de laboratorio está cobrando vida! El equipo directivo continúa monitoreando estas prácticas y compartiendo materiales con los docentes. De vez en cuando alguno se acerca a comentar los progresos y/o a dirimir dudas de manera informal. Al tiempo vuelven a convocar a los docentes del ciclo a una reunión y los invitan a presentar la estrategia de enseñanza usada a sus otros colegas del ciclo superior, para expandir e institucionalizar lo aprendido.

Asesorar a los docentes implica acompañarlos también durante la implementación de las acciones acordadas, evaluar los logros, pensar estrategias ante las dificultades, y continuar atentos a las nuevas necesidades que puedan surgir. Por ello, aun cuando ya se ha definido y acordado un camino y se han planificado clases superadoras, es preciso volver al aula y a los trabajos de los alumnos para valorar los cambios ocurridos.

Al mismo tiempo, cualquier acción de mejora que se emprende en la escuela tiene potencial transformador. Monitorear los progresos y tomar registro de las nuevas estrategias es el primer paso para impulsar y contagiar mejoras en otros docentes o áreas. En el día a día los docentes comparten poco sus experiencias de enseñanza. Las conversaciones al respecto suceden en ámbitos informales, el recreo o la sala de maestros, y son solo breves comentarios. La vigencia del dicho “cada maestrillo con su librillo” habla de que, una vez cerrada la puerta del aula, lo que allí sucede parece ser potestad exclusiva del docente.

Sin embargo, esta aparente “libertad” del docente tiene como contrapartida dejarlo en soledad con el peso de la responsabilidad de su tarea y con las dificultades a las que se enfrenta cotidianamente. Brindarle la oportunidad de compartir sus necesidades puede aliviarlo del peso e invitarlo a reflexionar y explicitar su trabajo y sus supuestos sobre la enseñanza.

Recuperar la experiencia acumulada de cada docente y apuntalar el enriquecimiento mutuo a través del debate ayuda a encontrar respuestas y construir colectivamente herramientas para problemas que son de todos.

Muchas cosas se hacen muy bien día a día en todas y cada una de las escuelas. Pero, ¿a dónde va todo ese conocimiento? ¿Se socializa? Trabajar colaborativamente permite rescatar el gran capital acumulado que toda escuela guarda pero pocas aprovechan: el saber construido en la práctica. Un saber contextualizado en el entorno particular de cada escuela, un saber “probado” con los mismos alumnos, los mismos recursos y las mismas restricciones. Recuperar y sacar a la luz ese capital potencia exponencialmente el trabajo de



todos, aumenta la confianza y colaboración y alienta a continuar pensando y probando mejores prácticas.

Para que una iniciativa así tenga éxito, es preciso que el director estimule la difusión de las buenas prácticas, fomente el registro y haga un seguimiento. Si los docentes comparten sus experiencias y no reciben respuesta, muy probablemente se sentirán desanimados y no volverán a hacerlo. Este tipo de registro apunala la reflexión, y ayuda al docente a ser más consciente de aquello que funciona y de la importancia que tiene el compartir con sus compañeros.

¿Qué mecanismos se pueden poner en juego para recuperar esas prácticas exitosas, difundirlas, analizarlas, perfeccionarlas? En principio, podríamos establecer dos tipos de canales: uno al interior (entre maestros y entre estos y el equipo directivo) y otro al exterior de la escuela (con otros directores y supervisión).

Al interior de la escuela:

- Ñ Armar una cartelera o urna en la que se compartan las buenas prácticas.
- Ñ Organizar un blog, grupo de Facebook, o cadena de correos electrónicos para hacer circular materiales y ejemplos.
- Ñ Destinar un tiempo fijo de las reuniones de docentes a trabajar sobre prácticas pedagógicas específicas. Previo a cada reunión puede pedirse a algún docente que prepare una presentación de la experiencia a compartir. Lo ideal es establecer una rutina de trabajo: lectura, análisis, crítica, actividad, etc.
- Ñ Registrar las buenas prácticas y asegurarse de que estén disponibles para consulta. Una opción es construir una base de datos organizada por asignaturas y alentar a los docentes a consultarla a la hora de planificar. Esto puede ser algo sencillo: una carpeta con separadores basta para empezar. Con el tiempo irá “engordando” con las nuevas experiencias.
- Ñ Fomentar la observación entre pares y el trabajo por parejas en el aula.

Al exterior de la escuela: el trabajo con los supervisores. En las reuniones con otros directores y supervisores no solo pueden compartirse prácticas pedagógicas exitosas de los docentes, sino también prácticas de gestión que van teniendo buenos resultados. Es bueno iniciar en estos encuentros el hábito de incluir en la agenda un momento para compartir buenas prácticas y completar un registro, índice o base de datos que sea accesible para todos.

## El asesoramiento como ciclo

Los equipos directivos tienen una historia en las aulas. Sus integrantes fueron (o son) docentes. La vocación y el hábito de enseñar forma parte de la identidad de quienes asumen el rol. Como directores o vicedirectores, la tarea de enseñanza cambia. Se pasa de dar clases a los alumnos a generar equipos, e inspirar y alentar su trabajo. Se pasa de enseñar a los alumnos a enseñar a los docentes.

Esta enseñanza, como todas las que suceden en la escuela, debe ser sistemática. Se trata de un ciclo que se desarrolla en el tiempo. Un ciclo que considera el punto de partida de cada docente, que fomenta la colaboración entre ellos y que los empuja a reflexionar para mejorar lo que hacen. Se trata de un diálogo que es a la vez técnico y reflexivo. Un diálogo plagado de ideas pedagógicas que parte de la práctica para volver a ella. Un diálogo colaborativo que valora y difunde las buenas estrategias y apunta las no tan buenas, generando oportunidades para que mejoren.

## Bibliografía

Santos Guerra, Miguel Ángel. 1994. Entre bastidores: El lado oculto de la organización escolar. Málaga: Ediciones Aljibe.

## Referencia para citar

*Agradecemos especialmente la colaboración de Beatriz Moreno para la elaboración de este documento.*

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Beatriz Moreno **'Acompañar a los docentes, un ciclo de reflexión-acción'**. OEI, Buenos Aires.