

EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO UNA CONDICIÓN EN LA EDUCACIÓN PARA DESARROLLAR LIDERAZGOS

Víctor Pazmiño Puma

Resumen

En la época actual, se concibe que la escuela es un ser vivo que está en constante movimiento e integrada por sujetos que se interrelacionan entre sí dando sentido a los conceptos de desarrollo integral y holístico de los actores educativos. Es preciso plantear condiciones que sostengan a la escuela que soñamos, permitiéndole caminar hacia su horizonte. Una escuela que forme seres humanos y humanice todas sus acciones, logrando dar sentido al acompañamiento pedagógico como condición para generar actitudes de liderazgo y desarrollo en docentes, estudiantes, autoridades. Cabe mencionar que el acompañamiento pedagógico es un proceso de crecimiento humano y profesional en donde los saberes permiten establecer relaciones horizontales y los aprendizajes construidos sean participativos. Provocar cambios dentro de la escuela, debe motivar la reflexión dentro del acompañamiento pedagógico como pilar de la gestión escolar, gestión del aula y la construcción de la escuela que soñamos. Por otro lado, el acompañamiento pedagógico puede ser considerado como estrategia para organizar los grupos de inter-aprendizaje entre los actores educativos, que se motivan y apoyan de manera mutua logrando así aprendizajes significativos y reflexivos. Los grupos de inter aprendizaje como estrategia motivadora para reconocer fortalezas y debilidades en la gestión del docente y puente para la reflexión en el quehacer educativo.

Palabras clave:

Acompañamiento Pedagógico, Escuela que soñamos, Grupos de inter-aprendizaje.

Abstract

In the current time, it is conceived that the school is a living being that is in constant movement and integrated by subjects that interrelate among themselves giving meaning to a development of integral and holistic concepts of the educational actors. It is necessary to establish conditions that sustain the school we dream for, allowing it to walk towards it's horizon. A school that trains human beings and humanizes all their actions, managing to make sense of the pedagogical accompaniment as a condition to generate leadership and develop attitudes in teachers, students, and authorities. It is worth mentioning that the pedagogical accompaniment is a process of human and professional growth where the knowledge allows to establish horizontal relationships and the learned learning is participatory. Provoke changes within the school, should motivate the reflection within the pedagogical accompaniment as a pillar of school management, classroom management and the construction of the school we dream of. On the other hand, pedagogical accompaniment can be considered as a strategy to organize the inter-learning groups among the educational actors, who motivate and support each other in a meaningful and reflective way. Interaction learning groups as a motivating strategy for recognize strengths and weaknesses in teacher management and bridge for reflection in educational work.

Keywords:

Pedagogical accompaniment, School we dream of, Inter-learning groups.



Ella está en el horizonte.
 Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos.
 Camino diez pasos y el horizonte se aleja diez pasos más allá.
 Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré.
¿Para qué sirve la utopía entonces?...
 Para eso sirve, para caminar.

Fernando Birri, 1925 (Galeano, 1998)

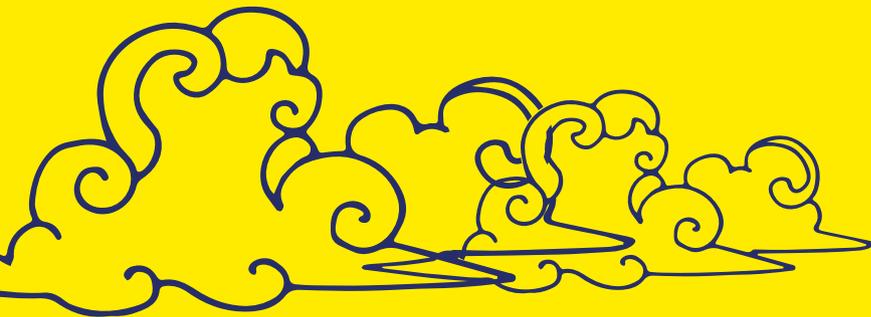
INTRODUCCIÓN

He querido empezar con unas breves palabras del cineasta Fernando Birri (1925), que más tarde Eduardo Galeano (1998) le diera sentido y vida acerca de la utopía como aquel horizonte que no es estático y que nos obliga a caminar.

Por muchos años se ha considerado que la educación es un evento estático, terminado, que se apoya en un listado de teorías, de contenidos que hay cumplir y de recursos o materiales que hay que utilizar; además de programas de estudio y formatos que hay

que llenar; pero *¿nos hemos puesto a pensar que quiénes estamos en dicho evento somos personas?* y por lo tanto, por qué no darnos la oportunidad de entender que la educación es un proceso movilizador y que lo que hay en el horizonte no es estático; sino que, nos invita a caminar y desarrollar de mejor manera el proceso educativo.

Desde la mirada de José María Vélaz (1964), pedagogo y sacerdote Jesuita, la escuela es un ser vivo dinamizador y que al igual que, el cuerpo del ser humano está conformada por dimensiones, la vida de la escuela está integrada por dimensiones inherentes y que por lo tanto se complementan



como un sistema. Dependerá de su contexto para determinar las dimensiones que se consideren trabajar en la escuela, pero las esenciales son: dimensión pedagógica, dimensión convivencial, dimensión comunitaria, dimensión administrativa.

El Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría Ecuador (2016), menciona que:

Una de las condiciones para que este sistema funcione es el acompañamiento pedagógico, una condición que radica en una pedagogía del encuentro en la confianza con el otro y que surge de la experiencia vital de una relación que se traduce en un encuentro amoroso que seduce, transforma y libera. El encuentro se traduce en acompañamiento, en suscitar y provocar dinámicas de crecimiento sin dejar de reconocer la complejidad de las mismas personas, en una aceptación realista de sí mismo y de los mismos contextos donde ellas se encarnan (p. 125).

En educación nada está concluido ni terminado, sobre todo si se piensa en los contextos de las instituciones educativas, cada una tiene sus propias características, formas de vida, formas de desarrollo, problemas y hasta maneras de pensar frente a determinada situación. El acompañamiento pedagógico, por tanto, requiere una mirada más amplia que la habitual observación de



clases centrada en la evaluación del desempeño docente (Mellado, 2016).

A continuación, menciono algunas aproximaciones de un acompañamiento centrado en el desarrollo del ser humano:

- El acompañamiento pedagógico no radica solo en lo académico; sino es un proceso donde el uno crece con el otro desde las dimensiones del ser humano: lo corporal, emocional, afectivo, intelectual, ético y espiritual.
- El acompañamiento pedagógico forma de manera permanente y no solo instruye o supervisa.
 - El acompañamiento pedagógico genera reflexión y análisis en el acto educativo y provoca cambio y transformación en sus actores.
 - El acompañamiento pedagógico siente a los actores educativos como personas que provocan que la escuela camine, y desde esa mirada tiene la intención de incluir a todos los miembros de la comunidad educativa.
 - El acompañamiento pedagógico genera

MIRADAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO



espacios y oportunidades de crecimiento y desarrollo humano y profesional.

- El acompañamiento pedagógico no se enfoca en cumplir con un listado de formatos, de informes, de calificaciones; sino que, a partir de la reflexión, libera al docente para invitarlo a innovar y transformar.
- El acompañamiento pedagógico no clasifica, no califica, no juzga; propone una relación horizontal, de iguales, con responsabilidades distintas en la tarea de educar, pero con la misma intencionalidad y objetividad.
- El acompañamiento pedagógico no busca el protagonismo; sino promueve un liderazgo compartido para la gestión de la escuela, mediante los Equipos Directivos (Fe y Alegría, 2011).

EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN DE LA ESCUELA

La gestión de la escuela tiene como pilares a la construcción colectiva del proyecto educativo y el acompañamiento pedagógico. Los actores protagónicos no son únicamente las autoridades institucionales; sino más bien se le entrega el protagonismo a la comunidad, a los padres, madres y representantes de familia, a los mismos estudiantes y a los docentes en la construcción de la escuela que queremos y que soñamos. Como decía Paulo Freire: "Para poder mañana lo que

hoy es imposible, tenemos que ir haciendo lo que hoy es posible". Es decir, construir de forma colectiva el proyecto educativo y que el equipo directivo sea el acompañante en esa construcción.

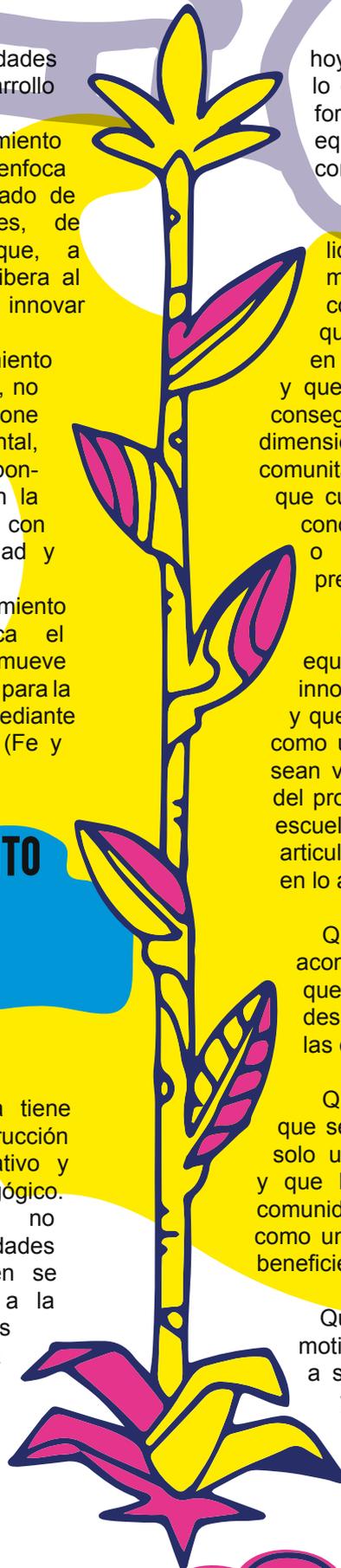
Imaginémonos a una escuela en que el liderazgo radica en un equipo directivo, cada miembro se convierte en un coordinador o coordinadora más que en un jefe o director/a; que dicho equipo acompañe a cada dimensión en la construcción de sus programas, objetivos y que se articulen con otras dimensiones para conseguir resultados institucionales, que las dimensiones que se trabaje sean la pedagógica, la comunitaria, la convivencial, la administrativa, etc., que cualquier miembro de la comunidad sepa y conozca a la persona que le puede asesorar o solucionar alguna problemática que se presente.

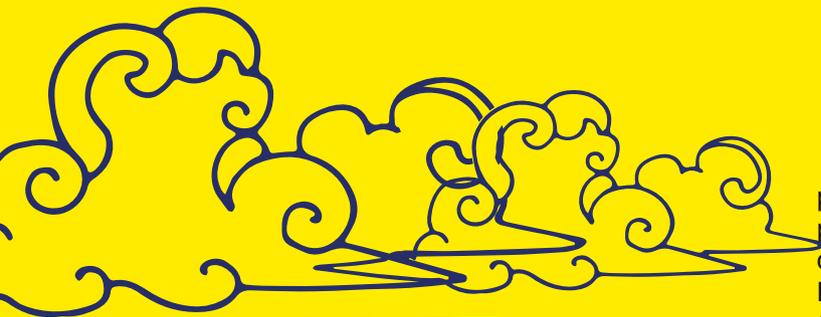
Que la dimensión pedagógica sea un equipo de expertos pedagogos que propongan innovaciones y mejoras académicas en la práctica y que no se dediquen a la observación de clase como un espacio de supervisión; que los errores sean vistos como oportunidades en el desarrollo del proceso de E-A; que exista una gestión de la escuela que haga que las cosas sucedan desde la articulación de las dimensiones y no se centre solo en lo administrativo y la supervisión.

Que el rector(a), director(a) sea un acompañante pedagógico y no un administrativo que le pida llenar papeles, que acompañe a desarrollar habilidades de liderazgo y no critique las debilidades que aún tengo como docente.

Que la escuela incida en su comunidad, para que sea un sujeto de transformación social y no solo un mero espectador de las problemáticas, y que las puertas estén siempre abiertas a la comunidad. Y que la comunidad cuide de la escuela como un espacio de derecho público en donde se beneficien de manera mutua.

Que el acompañamiento pedagógico sea motivo de encuentro, que las autoridades miren a sus docentes como: personas, educadores y no como meros trabajadores que deben cumplir una tarea y resolver todos los problemas de los estudiantes. Que las puertas de la dirección de la escuela y de las aulas estén siempre abiertas como invitándonos a convivir en las clases con los estudiantes.





EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN EL AULA

Todo acompañamiento es formativo, el hecho de que se haga desde la horizontalidad en las relaciones no significa que la responsabilidad del mismo se diluya. El acompañante juega un rol fundamental que implica una relación de escucha, de diálogo sincero y respetuoso, orientador y provocador de la



reflexión de todas y todos que le supone prepararse para un adecuado desempeño de su papel.

Sería muy crítico si la o el acompañante no desarrolla en sí mismo las cualidades que le permitan encontrar cercanía con las personas para apoyarlas en su proceso de mejora personal y profesional; cualidades como: la capacidad de diálogo, de cuestionamiento asertivo, uso adecuado de herramientas, procedimientos e instrumentos que ayuden a generar, en su colectivo de educadores, la reflexión permanente y el ajuste de su hacer.

Sería crítico porque se quebrarían las

posibilidades para la mejora de la calidad. Desde allí que Soto (2011) se plantea como necesidad el desarrollo de saberes del acompañante que se concretan en saber: escuchar, mirar, retroalimentar y tejer redes. Cada uno de estos saberes congrega unos procedimientos y herramientas para un ejercicio adecuado del acompañamiento. Plantea Soto:

El acompañamiento pedagógico es un proceso complejo cuya principal característica está centrada en la colaboración y el encuentro fraterno y profesional entre educadores. Por tal motivo, nuestra labor como acompañantes no puede limitarse a la creación de un ambiente adecuado, a la búsqueda de informaciones sobre lo que ocurre en los equipos pedagógicos o en los centros educativos que acompañamos, o conocer y utilizar diversas estrategias; lo ideal es que cada una de las actividades realizadas sea problematizada y reflexionada con los acompañados y que a medida que hagamos nuestro trabajo contribuyamos a la conformación y consolidación de equipos capaces de trabajar de manera autónoma (Soto, 2011, p. 10).

Con los saberes que debe desarrollar un acompañante pedagógico, se propone la estrategia de los **grupos de inter-aprendizaje** para generar reflexión y transformación en la acción docente, concretamente a partir de la observación de clase.

Si bien la observación de clase es una obligación dictada desde el Ministerio de Educación (corriendo el peligro de que este acto se convierta en supervisión de comprobar si el docente cumple con los estándares para que el observador le otorgue una calificación) el acompañamiento pedagógico mira como una oportunidad de crecimiento profesional y sobre todo, humano.

A continuación, haré una descripción de cómo



implementar esta estrategia desde una mirada de acompañamiento pedagógico.

constante, la observación y descripción crítica de los eventos suscitados en la clase, el respeto mutuo, la confianza. Recordemos que el grupo de inter-aprendizaje se vuelve acompañante pedagógico del docente de la clase que visitamos.

CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE



INTER-APRENDIZAJE

El grupo de inter-aprendizaje se conforma con una autoridad de la escuela, profesores del mismo nivel del docente que hará la clase demostrativa y por supuesto, el acompañante pedagógico (la posición del acompañante es la de mediador y conciliador). En un momento adecuado puede participar incluso los padres y madres de familia.

METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO DE INTER-APRENDIZAJE

Por didáctica podemos señalar que la metodología se divide en tres momentos:

CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO DE INTER-APRENDIZAJE

Los integrantes deben considerar las siguientes actitudes de participación dentro del grupo de inter-aprendizaje, pues la intención es generar aprendizaje significativo mediante la reflexión y la participación debemos regirnos por: la escucha

ANTES DE LA OBSERVACIÓN DE CLASE

- Organizar un cronograma de observación de clase con la junta de docentes y el equipo directivo.
- Conformar el grupo de inter-aprendizaje y acordar sobre los participantes en la observación de clase.

- El acompañante pedagógico con los miembros del grupo define y acuerdan las condiciones de participación dentro de la observación de clase (ubicación, guía de participación y recolección de datos, guía de observación de la clase, niveles de intervención, etc.)

DURANTE LA OBSERVACIÓN DE CLASE

- Los integrantes del grupo de inter-aprendizaje deben presentarse al docente y a los estudiantes, a fin de generar confianza entre los que participaremos de la clase.
- La autoridad o el acompañante pedagógico debe generar un espacio previo de diálogo con los actores (docente, estudiantes y miembros del grupo) para explicar el objetivo de la visita y generar un ambiente de cordialidad y confianza; esto permitirá que el docente de aula sienta libertad de compartir su clase.
- Una vez empezada la clase, los miembros del grupo recogerán por escrito lo que van observando durante la misma. Datos como las preguntas que plantean los estudiantes y que propone el docente, la ubicación y forma del mobiliario (pupitres) en el aula, actitudes que perciben de los estudiantes y docente, manejo y actitud frente a los errores y equivocaciones que pueden suscitar en el desarrollo de la clase, entre otros aspectos que se haya acordado previamente.
- Una vez terminada la clase, los miembros agradecen la apertura de estudiantes y docentes para recibirles en el aula. Por último, se genera un espacio de encuentro y diálogo entre el grupo de observadores y el docente de aula.

DESPUÉS DE LA OBSERVACIÓN DE CLASE

Es necesario que el acompañamiento pedagógico genere un espacio de encuentro entre los observadores de la clase y el protagonista, docente de aula, con la intención de retroalimentar, desde la reflexión



y análisis, el quehacer educativo e ir promoviendo tanto el liderazgo de los acompañantes como la innovación en el docente de aula. Para ello, se plantea las siguientes preguntas, sin que estas sean camisa de fuerza o una receta a seguir:

PREGUNTA UNO

¿Cómo te sientes y cómo te sentiste en el momento de la clase?

Dirigida al docente de aula, con la intención de bajar los niveles de tensión, preocupación, de estrés en el docente tutor, generando un espacio de escucha desde lo interior de la persona; se deja en segundo plano el enfoque académico.

PREGUNTA DOS

¿Qué acciones, actividades o estrategias implementaste, pero que no estaban dentro de tu planificación de clase?

Dirigida al docente de aula, con el objetivo de que pueda identificar sus fortalezas, habilidades e improvisaciones (con conocimiento) que se implementan al momento de la clase con los estudiantes. Es invitarle a reflexionar por qué las implemento, de qué se dio cuenta o que elemento le hizo reaccionar. Reconociendo que, si bien es importante la planificación, la misma no es una camisa de fuerza y que muchas veces es necesario romper la estructura de lo planificado.

PREGUNTA TRES

¿Qué te faltó hacer con respecto al desarrollo de la clase, o qué intentaste hacer y no lo hiciste, ya sea que estuvo planificado o no?

Dirigida al docente de aula, con el objetivo de que pueda reconocer sus debilidades, desde la reflexión y el análisis. Adicionalmente le permite retroalimentar su quehacer educativo e identificar los nudos críticos del conocimiento, habilidades y actitudes frente a la temática y sus estudiantes.

PREGUNTA CUATRO

¿Qué recomendaciones se plantearían para mejorar el quehacer educativo del docente respecto a la metodología, manejo del grupo, manejo de recursos didácticos, evaluación, etc., plantearían los observadores de la clase?

Dirigida a los observadores. Una vez generada la confianza en el docente observado, los observadores aportarán con recomendaciones para mejorar su quehacer educativo. El acompañante o la autoridad mediará el momento para gestionar el respeto y la confianza que se ha generado en el grupo. El acompañante pedagógico reforzará los conceptos que se manejen dentro del diálogo con ejemplos o bibliografía que recomendará para todo el grupo de inter-aprendizaje.

Por último, para cerrar el espacio del grupo de inter-aprendizaje, el acompañante pedagógico o la autoridad, establecerá acuerdos y compromisos de mejora tanto para el docente de aula como para los observadores, acuerdos y compromisos que se darán seguimiento por parte de las mismas autoridades. Se firmará un acta de la observación, acuerdos y compromisos. Así también, se llenará el formato que el Ministerio de Educación solicita como evidencia de dicha actividad.

Es, en definitiva, que el acompañamiento pedagógico como sistema formativo, se transforma en una estrategia para el desarrollo de los miembros de la comunidad educativa tanto personal como profesional. Esto conlleva a desarrollar una cultura permanente de colaboración y mejora de la calidad educativa (Riveros, 2011), en un ambiente de confianza, de relaciones horizontales y reencuentro del sentido pedagógico y liderazgo educativo.

Finalmente, cabe mencionar que el desarrollo de un sistema de acompañamiento implica la formación permanente de la comunidad educativa, considerando que cada miembro de la comunidad en su propia medida puede ser un acompañante no necesariamente pedagógico; sino más bien educativo.

REFERENCIAS

- Álvaro, L. (2015). La Educación Popular: paradigma educativo para el Siglo XXI. En A. Narváez, M. Calderón, & V. Palop (Eds.), *La educación popular ante los nuevos contextos latinoamericanos y el sistema educativo ecuatoriano*, pp.23–43. Quito: Fe y Alegría Ecuador.
- Causse, M. (2009). El concepto de comunidad desde el punto de vista socio-histórico-cultural y lingüístico. *Ciencia en su PC. Centro de Información y gestión Tecnológica, Cuba*, 3, pp.12–21.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía*. Paz e Terra SA. Sao Paulo. 2004. ISBN 85-219-0243-3
- Fe y Alegría, F. I. (2007b). *Sistematización de experiencias educativas, formación de educadores populares de Fe y Alegría: componente teórico y metodológico*. Quito: Federación Internacional Fe y Alegría.
- Fe y Alegría (2014). *Simposio Internacional de Innovación*. Recuperado a partir de: <http://innovacion.feyalegria.org>
- Fe y Alegría (2016). *Horizonte Pedagógico Pastoral Fe y Alegría Ecuador*. Fe y Alegría Ecuador. Quito. 2016.
- Pérez, A. (2014). *Calidad de la educación y formación del docente*. Recuperado a partir de: <http://antonioperezesclearin.com/2014/07/13/calidad-de-laeducacion-y-formacion-del-docente/>
- Riveros, E. (2011). *Sistema de Calidad de Fe y Alegría*. Fe y Alegría. Caracas. 2011
- Soto, M. (2011). *Bitácora para acompañantes*. Federación Internacional Fe y Alegría. Recuperado a partir de: http://www.feyalegria.org/images/acrobat/BitacoraParaAcompañantes_MariaSoto_2011.pdf

Víctor Pazmiño Puma

victorb.pazmino@educacion.gob.ec

Ministerio de Educación del Ecuador, Dirección Nacional de Tecnologías para la Educación.

