

ASESORAMIENTO SOBRE LA ENSEÑANZA

ALGUNAS CONCEPTUALIZACIONES Y
RECURSOS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO
A DOCENTES

INTRODUCCIÓN

Continuamos este recorrido acerca de la gestión pedagógica del director. En esta oportunidad vamos a centrarnos en algunas tareas de asesoramiento y acompañamiento del equipo directivo. Sin dudas, estas acciones y estrategias contribuyen a la mejora de la enseñanza y, por ende, impactan en los aprendizajes de los y las estudiantes. Al mismo tiempo, en este proceso de asesoramiento, se va construyendo una relación particular. Son cuestiones ligadas a la dimensión simbólica de los vínculos entre unos y otros, entre todos, donde se entrelazan sentidos, ideologías, subjetividades. Es una trama que se construye, no sólo está dada por cómo la plantea el director, sino que se va desarrollando a medida que sistemáticamente planteamos tareas de acompañamiento.

Para pensar juntos...

¿Cuál es el valor que posee el asesoramiento como práctica inherente a la gestión? Al momento de asesorar, ¿Qué habilidades profesionales se ponen en juego? ¿Qué características tiene que tener la instancia de asesoramiento? ¿Qué tiene que saber un director? ¿Qué es aquello que el directivo conoce mejor? ¿Cómo se construye ese conocimiento?

ALGUNAS CONCEPTUALIZACIONES EN TORNO AL ASESORAMIENTO Y AL ACOMPAÑAMIENTO

Nos interesa detenernos un momento a pensar qué implica acompañar.

Uno de los propósitos fundamentales que nos reúne a todos los que trabajamos en educación, es que los niños, jóvenes y adultos puedan acceder a la educación como un derecho social posible. Pensarlo de este modo, nos interpela para asumir un compromiso que requiere responsabilidades distintas, de acuerdo a las posiciones y lugares que ocupamos.

También en la formación docente situada, en el contexto de la escuela, el director tiene una responsabilidad en la trayectoria de sus docentes. Esto nos hace pensar que el acompañamiento no es sólo “estar ahí”. Nos hace reflexionar acerca del sentido de las prácticas de gestión, las propuestas de formación y las condiciones institucionales y organizacionales requeridas.

En este sentido, Nicastro y Greco comparten una frase de Enríquez. Según este autor en el marco de un

proceso de formación el tipo de regulación principal que hay que tener en cuenta es la de una *“regulación acompañante (que), consiste en lograr que el grupo se apropie y trabaje las cosas interrogándose, que avance su modo de ver y plantear alternativas de modo que concluya más fuerte de lo que empezó”*. (Nicastro y Greco, 2009:90).

Vamos a avanzar un poco más para abordar el asesoramiento. ¿Qué es asesorar?

Es... *“una práctica que tiene pretensión de intervención, en el sentido de interrogar sentidos, abrir a nuevas preguntas y en el mismo acto que explora escenas, tramas y relaciones, permite que nos exploremos a nosotros mismos”*. (Nicastro, 2008:2).

Vale destacar que este proceso es situado y contextualizado. En él se interroga, se cuestiona, se abren sentidos y el director también ofrece alternativas de acción. Es un proceso sistemático de evaluación y análisis de información. Aquí retomamos la

idea de romper con la ilusión de solo “estar ahí”. Asesorar implica movilizar recursos, abrir un campo de reflexión, poder escuchar y observar detenidamente, para luego intervenir. En definitiva, crear un espacio de análisis y reflexión.

Para el directivo implica tres acciones:

•**Explorar:**

descubrir lo no conocido.

•**Analizar:**

comprender y explicar la realidad.

•**Interpretar:**

descifrar y traducir lo que sucede, inscribiéndolo a un contexto particular.

Para pensar en el asesoramiento tenemos que considerar algunas condiciones que son necesarias para que pueda llevarse adelante:

•**La confianza:**

es un aspecto central que determina que haya o no asesoramiento. Logramos el vínculo para reflexionar e indagar sobre nuestras prácticas en

la medida que sentimos que el otro puede ayudarnos, acompañarnos y nos sentimos seguros para equivocarnos y plantearnos desafíos.

•**La confidencialidad:**

hay algunos elementos que se vuelcan en el espacio de asesoramiento que tal vez no deban abrirse al resto de la escuela. Esto lo garantiza el director.

•**La voluntad:**

la legitimidad del director/asesor está dada en gran parte por la intención del docente de ser asesorado y escuchado. ¿El docente quiere mi ayuda? ¿Cómo creo esa “demanda”?

•**La gradualidad:**

el asesoramiento tiene etapas, se plantean ciertos objetivos, se revisan, se vuelve a empezar. No podemos intentar hacer y cambiar todo de una vez. Hay un proceso sistemático de revisar las prácticas y volver a ellas. En este sentido es muy valioso plantear un encuadre de asesoramiento a medida de la situación. ¿Estamos enfocándonos en el problema que necesita resolver el docente? ¿Son útiles los recursos que utilizamos? ¿Los tiempos y los espacios que ofrecemos son los más pertinentes? ¿Alcanzan?

ESTRATEGIAS PARA ASESORAR

El directivo cuenta con un abanico muy diverso de estrategias, acciones, recursos y herramientas para brindar asesoramiento a sus docentes. En este apartado veremos algunas de ellas.

¿QUÉ MIRAR EN UNA CLASE?

Vamos a focalizarnos en lo que deberíamos observar de una clase. ¿Qué miramos? ¿Qué debería pasar en una clase? ¿Cómo debería ser el clima de una clase para fomentar los aprendizajes?

Algunas preguntas orientadoras para observar clases:

1. ¿Cuál es la tarea o actividad? ¿Qué están haciendo los estudiantes?
2. ¿Con qué recursos?
3. ¿Qué tipo de participación e interacciones se observan?

TAREAS

Para analizar las tareas que deben realizar los estudiantes, podemos tomar algunas ideas del pedagogo Perkins, que afirma: *“La gente aprende más cuando tiene una oportunidad razonable y una motivación para hacerlo”*.

¿Qué significa esta frase? Para explicarla toma cuatro condiciones, que podemos intentar encontrar en una clase para asegurarnos que está siendo posible el aprendizaje:

• **Información clara:**

Abarca la descripción y los ejemplos de los objetivos y conocimientos requeridos y de los resultados esperados. Incluye explicaciones sin ambigüedades e implica constatar que los estudiantes han comprendido. Es decir, que el estudiante necesita información clara y detallada sobre el proceso a llevar a cabo, cómo debe realizar sus tareas y qué se espera de su desempeño.

• **Práctica reflexiva:**

Consiste en brindar al estudiante la oportunidad de ocuparse activa y reflexivamente de aquello que deba aprender (por ejemplo, suma de números, solución de problemas matemáticos, redacción de narraciones, etc). Se trata de ejercitar las mismas actividades que uno busca desarrollar. Se apunta a la búsqueda de relaciones entre contenidos, análisis más profundos, aplicación de conocimientos a nuevas situaciones y creación de nuevas estrategias de abordaje a situaciones problemáticas.

• **Retroalimentación informativa y constante:**

Son consejos claros y precisos para que el estudiante mejore el rendimiento y pueda proceder de manera más eficaz. Implica brindar información clara de su desempeño, donde se explique sus puntos fuertes y sus aspectos a mejorar y luego describir recomendaciones o sugerencias detalladas de cómo mejorar.

• **Fuerte motivación intrínseca y extrínseca:**

Implica ofrecer actividades ampliamente recompensadas, porque son muy interesantes y atractivas en sí mismas o porque permiten obtener otros logros que importan al estudiante. El objetivo es que las experiencias escolares estén profundamente conectadas con la vida fuera del aula.



Para generar un clima escolar positivo que fomente el aprendizaje, tenemos que centrarnos en la calidad de los vínculos entre los distintos actores educativos, y especialmente en el aula, entre docente y estudiantes y entre estudiantes.

A continuación, ofrecemos algunas consideraciones para instituir un clima de aula positivo que favorezca y motive el aprendizaje:

- Establecer las normas en forma clara y positiva.
- Establecer y acordar normas que protejan a los estudiantes de agresiones, hostigamiento/intimidación emocional y/o física.
- Expresar interés en ellos como personas más allá de su rol de alumnos.
- Transmitir a los estudiantes que se comprende cómo se sienten cuando están ansiosos, preocupados, decepcionados, excitados o desilusionados.

- Fortalecer los sentimientos de responsabilidad en los estudiantes expresando las opciones que tienen para tomar una decisión junto con las posibles consecuencias de esa decisión.

- Crear oportunidades para que los estudiantes trabajen en pares o grupos a fin de que se apoyen mutuamente.

- Pedir retroalimentación de los estudiantes en la clase en forma sistemática, en relación con la manera en que les gustaría aprender.

- Tener presente que no todos los estudiantes están listos para aprender el mismo material al mismo tiempo. Evitar el “etiquetamiento” y trabajar desde un aula que se apoya en la diversidad como punto de partida.

EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE ASESORAMIENTO

Como mencionamos anteriormente, existen numerosos instrumentos, herramientas y estrategias para asesorar a los docentes. Cada equipo directivo de acuerdo a sus necesidades y propósitos va a seleccionar, definir y construir los modelos que desee.

A continuación, compartimos algunas guías, listas de cotejo y propuestas que pueden contribuir a la hora de llevar adelante el rol de asesoramiento.

GUÍA PARA OBSERVAR LA PLANIFICACIÓN DOCENTE

1. ¿La planificación responde al enfoque teórico que sostiene el área disciplinar en el diseño curricular?
2. ¿Están plasmados los acuerdos institucionales?
3. ¿Cómo fue elaborada la planificación? ¿Individualmente o entre pares?
4. ¿Existe coherencia entre los distintos tipos de planificación (anual, mensual, etc.)?
5. ¿La planificación atiende a la diversidad de los estudiantes que la clase presenta? ¿Cómo?
6. ¿La planificación contempla la evaluación de los aprendizajes? ¿Propone diversos modos de evaluación?
7. ¿Existe coherencia entre las secuencias didácticas de los contenidos? ¿Y entre los contenidos y las actividades con las que se enseñará?
8. ¿Cómo están distribuidos esos contenidos? ¿Están ordenados por unidades, alternados, todos juntos?
9. ¿La planificación contempla diferentes escenarios posibles frente a las potenciales respuestas de los estudiantes a partir de la ejecución de las tareas propuestas?
10. ¿La planificación contempla los tiempos de enseñanza de cada contenido?
11. ¿Las actividades planificadas se sostienen en el tiempo o se realizan en forma aislada? ¿Cómo?

Una fuente muy rica para indagar sobre la enseñanza y el aprendizaje son los cuadernos, carpetas o producciones de los estudiantes. En ellos hay innumerables pistas para saber cómo se está trabajando y cómo se acompaña al estudiante en su proceso de aprendizaje. Algunas preguntas para observar y leer estas producciones:

1. Las tareas escolares realizadas por los estudiantes, ¿se correlacionan con la planificación llevada a cabo por el docente?
2. Las producciones de los estudiantes, ¿están corregidas por el docente? ¿Qué tipos de correcciones se hacen? ¿Son sistemáticas? ¿Permiten visualizar el error para construir un aprendizaje significativo? ¿Potencian el avance del conocimiento? ¿Cómo?
3. Las actividades y contenidos registrados, ¿dejan ver la dinámica implementada en la clase?
4. Lo registrado en el papel, ¿permite a los estudiantes volver sobre los conocimientos aprendidos para fortalecerlos y ampliarlos, o tiene la forma de un listado de temas inconexos que deben sostenerse con otros recursos?
5. ¿Es un lugar de registro de lo sistematizado grupalmente? ¿Es una herramienta para estudiar?
6. ¿Cuántas páginas están trabajadas? Si fueran pocas, ¿cuáles son las razones? ¿Se dieron pocas situaciones de enseñanza? ¿El estudiante faltó mucho? ¿El estudiante no trabaja? En ese caso ¿se saben las razones de ese no hacer?

LISTA DE COTEJO PARA ANALIZAR

LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD



Se propone analizar la planificación de unidad, el proyecto de aula o las actividades de todo un día de clase, considerando lo presentado a continuación.

	SI	NO	ACCIONES PARA MEJORAR
Las propuestas de enseñanza dan cuenta de la consideración del estudiante como protagonista			
Diferentes usos del tiempo, los espacios y las formas de agrupamiento de los estudiantes			
Uso de materiales y fuentes de información diversas			
Se proponen actividades en las que los estudiantes tienen opciones (pueden elegir algún aspecto de la tarea que se les propone realizar)			

GUÍAS PARA ANALIZAR ACTIVIDADES



Claridad de las consignas. Redacción, cantidad de información, (¿Está claro lo que se solicita a los estudiantes?).

Autenticidad: el sentido de la propuesta, ¿contempla algo de lo situacional, del contexto, de la vida real?

¿Ofrece posibilidades para que el estudiante elija? (pueden ser recursos diferentes para analizar, o productos diferentes para realizar, por ejemplo).

¿Propone el uso de diferentes espacios físicos?

¿Contempla contenidos o saberes que atiendan los intereses de los estudiantes?

¿Se propone variedad en los tipos de agrupamiento de los estudiantes?

¿Incluyen consignas referidas a la autoevaluación o reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje?

Hemos ofrecido algunas conceptualizaciones y herramientas para pensar la tarea de asesoramiento. Vale destacar que este rol, no consiste sólo en resolver los problemas de los docentes, sino contribuir a un modo de trabajo que los haga más autónomos, más colaborativos, más reflexivos, en fin, más profesionales.

También nos interesa retomar en este último apartado, la idea de la tarea de asesoramiento y el rol pedagógico del director atravesado por el entusiasmo, la pasión y el compromiso. Sabemos que muchas veces los mandatos, las demandas externas y las representaciones sociales dominantes condicionan este rol.

Intentamos revalorizar y volver a poner foco en la práctica pedagógica del director e invitar a que se reencuentren con el sentido de la tarea y con el hacer.

“Un recorrido que salga desde el “ser” asesor entendido como una posición fija, que se convierta en un “deber ser” y no deja lugar a la duda, al error, a la necesidad de aprender una tarea y avance hacia un “hacer”, que se construye en un proceso arduo, con obstáculos y logros, con preguntas y necesidades y con la ayuda de otros. Posiblemente esta segunda posición permita a cada uno vincularse con el placer por la tarea que desempeña.” (Favilli; Socolovsky, 2008:28).

BIBLIOGRAFÍA:

Anijovich, R.; Graciela Cappelletti G. (2018), “Claves para promover el aprendizaje significativo” en Guía del formador en Gestión Educativa. Acompañamiento del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Instituto Nacional de Formación Docente. Ministerio de Educación.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Beatriz Moreno “Instrumentos para el asesoramiento”. OEI, Buenos Aires.

Favilli, G.; Socolovsky T. (2008), “Del mandato de ser asesor al entusiasmo por la tarea de asesorar” en Dirigir las escuelas primarias hoy. Avatares de la autoridad pedagógica. CePa. Ministerio de Educación. Gobierno de la ciudad de Buenos Aires.

Nicastro, Sandra (2003), “Entrevista: El director como asesor pedagógico. Ayudando a pedir ayuda”. Novedades Educativas. N°146. Febrero 2003.

Nicastro, S.; Greco M.B. (2009), “Entre trayectorias: Escenas y pensamientos en espacios de formación 2009”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.

Perkins D. (2001), “La enseñanza y el aprendizaje. La Teoría Uno y más allá de la Teoría Uno.” en La escuela inteligente. Editorial Gedisa. Barcelona.

Williams de Fox, S. (2018), “La gestión de un clima escolar positivo” en Guía del formador en Gestión Educativa. Construcción de la comunidad educativa: clima escolar y vínculo con el contexto. Instituto Nacional de Formación Docente. Ministerio de Educación.