

# El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría:

Un camino para la formación y la transformación



**María Cristina Soto**

Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín



*Colección*  
**Procesos Educativos**

**Nº 28**



**Nº 28**

*Colección*  
**Procesos**  
**Educativos**





**El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría:  
un camino para la formación y la transformación**  
**Colección Procesos Educativos N° 28**

**Equipo Editorial:**

*Antonio Pérez Esclarín, Elda Rondini Cordero, Beatriz García y Luis A. Barreto*

**Corrección de textos:**

*Antonio Pérez Esclarín, Marielsa Ortiz y Elda Rondini Cordero*

*Agradecemos a Thais Parra (coordinadora pedagógica de Fe y Alegría–Zulia) y a Angel Tovar, por el trabajo realizado durante la investigación inicial que permitió, posteriormente, construir este nuevo número de la Colección Procesos Educativos. E igualmente a las distintas instancias de Fe y Alegría que brindaron la información necesaria.*

**Diseño:** Bimedia 21 Diseño Editorial C.A.

**Edita y distribuye: Fe y Alegría**

*Edificio Centro Valores, piso 7, Esq. Luneta Parroquia Altagracia,  
Caracas. Telfs. (0212) 563 2048 - 563 1776*

**Centro de Formación e Investigación “Padre Joaquín”**

*Av. Delicias con calle 97C N° 15-139. Edif. Fe y Alegría - Zulia, 2do piso.  
Telfs. (0261) 729 1551. Maracaibo, estado Zulia*

© Fe y Alegría, 2011

*Colección Procesos Educativos*

*Hecho el Depósito de Ley*

*Depósito legal: If6032011370535*

*ISBN: 978-980-7119-38-2*

# El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría: *un camino para la formación y la transformación*

**María Cristina Soto**  
*Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín*



**Fe y Alegría**

---

*Edificio Centro Valores, Piso 7,  
Esquina Luneta, Parroquia Altagracia.  
Apdo. 877 Caracas 10101-A Venezuela.  
Telf.: (0212) 564.98.10 - 564.74.23  
Fax: (0212) 564.50.96  
E-mail: feyalegría@cantv.net*



*“Es grato soñar, porque en los sueños están los planes del futuro.*

*Los centros educativos deben ser una fábrica de hermosos proyectos, que si no nos atrevemos a soñarlos amorosamente, nunca daremos el primer paso para realizarlos”.*

**P. JOSÉ MARÍA VÉLAZ, S.J.**

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	7
---------------------------	---

## **Capítulo I**

<b>El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción</b> .....	9
1.1 Algunas consideraciones previas .....	10
1.2 La necesidad de un acompañamiento pedagógico .....	13
1.3 Hacia una definición de acompañamiento pedagógico.....	15
1.4 El proceso de acompañamiento .....	19
1.5 Dimensiones del acompañamiento pedagógico.....	19
1.6 Finalidades del acompañamiento pedagógico.....	22
1.7 El perfil del acompañante.....	24
1.8 Tipos de acompañamiento pedagógico .....	28
1.9 Dificultades, amenazas... ¿cómo transformarlas en oportunidades? .....	44

## **Capítulo II**

<b>La experiencia de acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría</b> .....	47
2.1 Acompañamiento pedagógico interno .....	49
2.2 Acompañamiento de los coordinadores pedagógicos del centro educativo a los docentes .....	52
2.3 Acompañamiento pedagógico externo .....	86
2.4 Acompañamiento de los coordinadores pedagógicos zonales y nacionales a las zonas, los centros educativos y los docentes.....	87

## **Anexo N° 1**

<b>Extracto del instrumento empleado por Fe y Alegría – Zona Caracas para registrar las visitas a los centros educativos</b> .....	97
--	----

<b>Bibliografía</b> .....	99
---------------------------	----



## INTRODUCCIÓN



Desde hace algún tiempo en Fe y Alegría venimos realizando una reflexión interna a fin de ir construyendo un modelo de acompañamiento pedagógico que se adapte a nuestra concepción de la educación popular y a nuestra opción por los más pobres. Pero no hablamos de cualquier proceso de acompañamiento, sino de aquel que sea coherente con el carisma cristiano y con el ideario de nuestro movimiento de educación popular, que pretende una educación integral de calidad para todos.

A partir de la reflexión de nuestras prácticas hemos optado por el término acompañamiento pedagógico, por creer que responde mejor a nuestras concepciones educativas ya que implica cercanía con el otro, encuentro fraterno, diálogo que estimula la reflexión crítica, la confrontación con resultados, el establecimiento de compromisos compartidos y la continuidad de los planes.

Acompañar no es un acto esporádico o coyuntural, es un proceso complejo y sistemático de apoyo, asesoramiento, formación y seguimiento que vincula diferentes equipos (nacionales, regionales y de centros) conformados en comunidades de aprendizaje comprometidas en mejorar los procesos de los centros educativos y en la transformación social.

Entre los principales rasgos de un acompañamiento pedagógico, señalamos que debe partir de la realidad del centro educativo, del docente y su entorno; exige claridad sobre el horizonte y la intencionalidad; busca la mejora de las prácticas educativas y de los centros e implica recorrer un camino, estableciendo tiempos y espacios con y entre los acompañantes y los docentes. Espacios y tiempos para aprender en compañía del otro en una relación intersubjetiva, horizontal, de aceptación y respeto.

El presente número de la colección Procesos Educativos se encuentra organizado en dos capítulos: el primero describe qué entendemos por acompañamiento pedagógico, cuáles son sus dimensiones, sus finalidades, el perfil del acompañante y

los tipos de acompañamiento más frecuentes en Fe y Alegría. Asimismo, se presentan elementos teóricos que sustentan y justifican un proceso de acompañamiento para fortalecer el crecimiento personal y profesional del docente y de los centros educativos con la finalidad de mejorar la calidad educativa. El segundo capítulo pretende dar una visión general del camino andado, compartiendo algunas experiencias particulares y presentando ejemplos concretos de estrategias y registros que pueden servir de referencia a los lectores.

## CAPÍTULO

# EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO: UN CAMINO EN CONSTRUCCIÓN

1



*“Caminante no hay camino  
se hace camino al andar...”*

**Antonio Machado**

El acompañamiento pedagógico cuyo objetivo final es la transformación de los docentes y del centro educativo, puede ser comparado con un camino y como todo camino es algo vivo, complejo y lleno de situaciones imprevistas. En algunos momentos se encuentra repleto de obstáculos, mientras que en otros parece fluir suavemente hacia el logro del objetivo propuesto. Si bien está marcado por un gran componente personal, siempre debe realizarse junto a otros. En otras palabras, el camino de un proceso de acompañamiento hacia la transformación de los docentes y de los centros educativos es una construcción colectiva que debe vivirse, negociarse, construirse, reconstruirse y consensuarse.

Para recorrer el camino se necesita establecer nuevas vías de comunicación y relación con y entre los docentes, definir espacios y tiempos para compartir las inquietudes, necesidades o problemas con el fin de cambiar a todos los actores del proceso. Espacios y tiempos para aprender en compañía, es decir, en una relación de aceptación y respeto del otro y de sus ideas.

Tal como lo señala el verso de Machado, los procesos de acompañamiento pedagógico que pretenden la transformación de los centros educativos no son lineales, al igual que cualquier proceso de investigación en la acción, asemejan espirales con avances, retrocesos, resolución de algunos problemas encontrados en el momento de inicio y encuentro de otros. No son caminos por los cuales transitan los actores desde un punto inicial a un punto final siguiendo una trayectoria previamente planificada, sino más bien, una ruta guiada por un

sueño posible (la escuela que queremos) y, según Domínguez (2005), “el proceso en sí (tanto en su dimensión operativa o dinámica como en los contenidos sobre los que se asiente o desarrolle) se constituye en una plataforma de acción, reflexión y mejora”.

### **1.1 Algunas consideraciones previas**

Antes de comenzar a explicitar la perspectiva de Fe y Alegría sobre el acompañamiento pedagógico es necesario clarificar tres sustentos teóricos fundamentales para que este proceso, orientado hacia la transformación de los centros educativos, pueda darse: los docentes, como profesionales reflexivos en interrelación permanente; las escuelas o centros educativos como organizaciones que aprenden y la educación popular como eje de cualquier proceso impulsado desde este movimiento.

La realidad de los centros educativos se encuentra constituida por un tejido de múltiples relaciones que se dan entre los docentes, los alumnos, los padres y representantes y la comunidad, entre otros. Esos procesos de relaciones e intercambios les permiten a todos los inmersos en ellos construirse a sí mismos mediante la contrastación de los significados construidos individualmente con los elaborados por otros. En tal sentido, Rui Canario (2001) señala que los educadores son, entre otras cosas, profesionales de la relación, pues se ven inmersos en una serie de intercambios con sus alumnos y con otros colectivos que inciden en su acción y los llevan a contrastar sus creencias con las de aquellos que los rodean para, en función de esto, construir nuevos significados y transformar su práctica educativa.

Para Freire (1978) la educación es diálogo, es encuentro entre dos o más sujetos que buscan colectivamente el significado de lo que ocurre a su alrededor. El educador no es tal, si no está dispuesto a aprender con y de sus educandos, así como de todos los que lo rodean, pues “nadie educa a nadie. Nadie se educa solo. Los hombres se educan juntos en la transformación del mundo”. Aprender juntos es una meta posible en los centros educativos y es una manera diferente de concebir las relaciones que en ellos ocurren y que marcan cualquier proceso de acompañamiento pedagógico.

Los centros educativos son espacios donde conviven una serie de intereses, orientaciones y fuerzas, en muchos casos contradictorias, con sus objetivos y principios que los mantienen en un estado de tensión permanente y dificultan el trabajo comprometido en la búsqueda de una educación de calidad. Sin embargo, para lograr sus propósitos deben transformarse en espacios abiertos a la formación, a la discusión de ideas y al compromiso por la búsqueda de la mejora de su gestión y de sus miembros.

Si bien el concepto de una escuela como *una organización que aprende* es tomado del mundo de la organización y la gestión empresarial, es posible afirmar que esta teoría ofrece un marco teórico importante, siempre y cuando no se olviden las limitaciones internas y externas que pueden surgir en su aplicación a los centros educativos, pues es indispensable reconocer que estos son organizaciones que poseen una cultura y especificidad propias.

Para Senge (1992) una organización que aprende es aquella que tiene institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje sobre la planificación y evaluación de sus acciones, transformando las creencias existentes y generando visiones compartidas. En otras palabras, una organización que aprende es aquella en la cual se produce un proceso colectivo de reflexión y evaluación sobre sus haceres, que trae como consecuencia la resolución de los problemas surgidos de manera creativa y transformadora. Para que esto ocurra deben darse algunas condiciones entre las que se encuentran las siguientes: un grupo de personas motivadas para aprender y comprometidas con el desarrollo de su organización, una cultura que apoya el aprendizaje permanente, una visión compartida acerca de las posibilidades futuras de la organización, una estructura que facilite el aprendizaje y el cambio, y el apoyo permanente a la gestión realizada.

En los últimos años una serie de autores han utilizado estas teorías empresariales para justificar los procesos de cambio que están ocurriendo en algunas instituciones educativas como organizaciones donde se desarrollan procesos de reflexión colectiva, evaluando las acciones planificadas y ejecutadas con el fin de aprender de ellas y transformarse. Sin embargo, habría que preguntarse por qué en la realidad muchos de esos centros pasan año tras año inmersos en sus propias rutinas sin construir nuevos

## 1. El acompañamiento pedagógico...



*Una organización que aprende es aquella en la cual se produce un proceso colectivo de reflexión y evaluación sobre sus haceres que trae como consecuencia la resolución de los problemas surgidos de manera creativa y transformadora.*

aprendizajes, mas aún aquellos que logran ciertas transformaciones no sistematizan sus experiencias y, como consecuencia de esto, carecen de una historia o memoria colectiva que les permita dar continuidad a los procesos iniciados.

En su concepción inicial, las escuelas estuvieron diseñadas como lugares donde ocurre el aprendizaje de los alumnos, pero, no el de los docentes que laboran en ellas; para superar esta dificultad es imprescindible un cambio de su estructura organizativa y un cambio de la cultura escolar.

Según Santos (2000) una escuela que aprende es aquella que se interroga, investiga, dialoga, debate, escribe, difunde, se compromete y se exige, en suma, lleva a la práctica una secuencia de procesos con el fin de transformar la práctica educativa de sus docentes y en consecuencia, transformarse como organización.

El primer aspecto necesario para que un centro educativo se convierta en una organización que aprende es que todos sus actores se unan para realizar proyectos conjuntos. La construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario (en lo sucesivo PEIC) es una oportunidad valiosa para iniciar un trabajo colectivo y la mejor excusa para eliminar las individualidades. Mediante el trabajo que implica la construcción del PEIC, los docentes pueden dejar de estar organizados en grupos y pasan a ser un verdadero equipo con metas comunes y una visión de futuro compartida.

Conocer la realidad del centro educativo, construir su misión y visión, reflexionar colectivamente acerca de los problemas que ocurren día a día y desarrollar soluciones constituye el basamento para comenzar a transformar la cultura de la escuela y lograr así que ésta se convierta en una verdadera comunidad crítica de aprendizaje que desarrolla proyectos conjuntos en un ambiente de reflexión de la práctica y de colaboración entre sus miembros. Santos Guerra, citado por Parra (2006), expresa que: “unas personas que se relacionan de forma cohesionada en torno a un proyecto (...) transformarán el ambiente, modificarán la estructura organizativa y dinamizarán el funcionamiento hasta hacerlo positivo”.

Para Bolívar (1999, 2001), la labor conjunta del centro es la clave de la mejora y/o “eficacia”, convirtiendo así la escuela en un espacio estratégico para lograr el cambio educativo. Los

procesos de mejora deben iniciarse en la organización, para que los cambios e innovaciones que sucedan a nivel de las aulas se puedan mantener. En tal sentido, es necesario generar condiciones internas en los centros que promuevan su propio desarrollo como organizaciones que aprenden.

Otro de los aspectos importantes al pensar en el acompañamiento pedagógico es que es necesario acompañar ubicándose en el marco de la educación popular. Según Pérez Esclarín (2003), Fe y Alegría asume la educación popular como “una propuesta ética, política y pedagógica para transformar la sociedad, de modo que los pobres y excluidos se conviertan en sujetos de poder y actores de su vida y de un proyecto humanizador de sociedad y nación”.

Desde esta perspectiva, la pedagogía de la educación popular es el camino por el cual maestros y facilitadores acompañan a sus alumnos, participantes, otros docentes y comunidades en su aprendizaje, crecimiento y desarrollo. En tal sentido, la pedagogía vista como acompañamiento requiere de algunos elementos señalados en la Revista Internacional de Fe y Alegría (2003) sobre este tema; ellos son :a) una visión del mundo y una afirmación de la utopía desde y con los pobres; b) una visión de la persona que se desea formar; c) una visión del educador como compañero de aprendizajes; d) una concepción del aprendizaje en el que se enseñe a aprender; e) claridad en relación a la importancia de la participación y democracia sobre el rol pedagógico de las estructuras de organización en los procesos de aprendizaje, y finalmente; f) una actitud de búsqueda de respuestas a los retos que la realidad impone, especialmente al reto de la pobreza y la exclusión.

### ***1.2 La necesidad de un acompañamiento pedagógico***

Frecuentemente los docentes, los equipos directivos, el personal de las oficinas zonales de Fe y Alegría y, en general los distintos actores del trabajo educativo, se sienten solos, aislados, necesitan ayuda o ánimo para caminar y descubrir que sus actividades diarias tienen sentido, validez y posibilidad de ser compartidas con otros. Es por esto que la presencia de un compañero con quien se pueda dialogar acerca de las dudas, inquietudes, problemas y logros de la práctica, constituye una importante oportunidad de mejora. Este compañero, que

puede ser del centro educativo o alguien externo al mismo, debe ser una persona muy cercana que asuma el rol de amigo “crítico” para ayudar a generar conocimientos y desarrollar las capacidades internas tanto de los docentes como de los centros educativos.

En los últimos años, han surgido una serie de planteamientos y propuestas sobre los procesos de formación personal y profesional de los docentes, las transformaciones y mejoras de los centros educativos, así como de otros aspectos relacionados con el quehacer educativo, que le otorgan un papel fundamental a la existencia de un acompañamiento pedagógico que contribuya a lograr un cambio sistemático y permanente en los docentes, de los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan en las aulas, así como de la gestión y organización escolar; todo esto, con el objetivo de mejorar la calidad educativa.

Sin embargo, es necesario reconocer que aún hoy en día, a pesar de los progresos realizados, no existe mucha claridad acerca de este tema y todavía se están dando pasos para conceptualizarlo y desarrollarlo. En este sentido, desde Fe y Alegría, pretendemos hacer un aporte al tema basados en nuestras experiencias y en las vivencias que se vienen desarrollando en nuestros centros y en las distintas zonas donde hacemos vida con las comunidades.

Desde esta perspectiva, el acompañamiento pedagógico es considerado un proceso complejo cargado de valores, actitudes y creencias, cuya principal característica está centrada en la colaboración entre iguales. Acompañar no es un acto esporádico o casual, implica involucrarse en todo el proceso educativo, conocer profundamente a los docentes y todo lo que ocurre en el centro educativo, apoyar a todos aquellos que hacen vida en el mismo, y sobre todo, consolidar equipos capaces de continuar y mantener su proceso formativo de manera autónoma y autogestionaria.

Es a través del acompañamiento pedagógico que se produce un proceso profundo de reflexión, discusión y autocrítica de la labor desarrollada, constituyéndose en un proceso de formación permanente para los involucrados en el mismo, permitiendo conocer y comprender la actividad docente para mejorarla a partir de una visión compartida por sus distintos actores.

### 1.3 Hacia una definición de acompañamiento pedagógico

No es tarea fácil elaborar una conceptualización acerca del término acompañamiento pedagógico utilizado por Fe y Alegría para denominar el proceso de apoyo a los docentes y a los centros educativos con el objetivo de lograr una verdadera transformación de estos, y en consecuencia, una mejora de la calidad educativa. Por ello, en primer lugar, se hace necesario partir de una diferenciación entre el término acompañamiento pedagógico y otros términos como el de seguimiento educativo o supervisión escolar.

El seguimiento educativo es un proceso que se realiza en el contexto de un proyecto o programa para evaluar y controlar las acciones de los actores (docentes y/o estudiantes) involucrados en el mismo e implementar intervenciones pedagógicas que optimicen la administración efectiva de los ambientes y las oportunidades de aprendizaje.

Por su parte, la palabra supervisión tiene significados muy diversos, sin embargo, numerosos autores coinciden en señalar que la supervisión es una necesidad para mejorar la calidad educativa, ya que tiene como objetivo asesorar al personal que tiene la responsabilidad de conducir la enseñanza para que realice el trabajo de forma objetiva y científica.

Según Galué (2006), la supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia dada por personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de enseñanza-aprendizaje. La supervisión para garantizar su eficacia y eficiencia cuenta con un cuerpo de normas y principios que la regulan y ayudan al supervisor en su acción supervisora.

A través de los años, la supervisión educativa ha sido sinónimo de inspección y fiscalización; también ha sido considerada como una forma de ejercer control sobre los supervisados. El estilo de trabajo de algunos supervisores y la forma como muchos de ellos han ejercido sus funciones ha traído como consecuencia que, en la práctica educativa se utilice el término de forma peyorativa. Etimológicamente la palabra supervisión significa mirar o examinar desde arriba, sin embargo, en esa misma definición surge la primera diferencia pues, desde la visión de Fe y Alegría, para hacer un acompañamiento peda-

#### 1. El acompañamiento pedagógico...



*A través de los años, la supervisión educativa ha sido sinónimo de inspección y fiscalización; también ha sido considerada como una forma de ejercer control sobre los supervisados.*

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**



*(...) Creemos, tal y como lo concibe Fe y Alegría (2001), en “un acompañamiento formativo que orienta, dialoga, cuestiona, confronta con resultados, ayuda a ver debilidades y fortalezas, recuerda compromisos acordados, propone alternativas, anima y asegura la continuidad de los planes”*

gógico es necesario situarse al lado del acompañado, no sobre éste. Tal como lo señala Cabarrús (2001), el que acompaña debe sentirse compañero de su acompañado, sentir que ambos se encuentran al mismo nivel, teniendo la capacidad de ubicarse a la distancia requerida para ver el proceso de la otra persona. Es decir, “quien acompaña tiene que tener perspectiva, y ésta se logra por la cierta distancia que se establece y no por colocarse en un nivel superior”.

Si bien la visión actual de la supervisión educativa se encuentra reflejada en la definición de Kisnerman (1999), quien expresa: “... la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica...”, tradicionalmente se ha considerado que ésta tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para evaluar la gestión realizada y garantizar la calidad educativa.

En la práctica, la supervisión educativa se ha caracterizado por ser una actividad en la cual un agente externo en solitario, generalmente un experto, observa lo que ocurre en un centro educativo y, en pocas ocasiones, en un aula con el fin de determinar las dificultades existentes y proponer correctivos para superarlas. La relación que se establece entre el supervisor y el supervisado es jerárquica pues el primero, frecuentemente, es considerado como un representante de la administración escolar, alguien que viene a solicitar recaudos o a criticar el trabajo realizado.

Durante mucho tiempo en Fe y Alegría nos hemos esforzado por mejorar la calidad de la educación en nuestros centros educativos y para ello hemos impulsado un proceso de evaluación, seguimiento y acompañamiento que propicia la formación-transformación de todos los actores que hacen vida en ellos comenzando por su personal docente, técnico-administrativo, obreros, padres y representantes y la comunidad en general. Esta reflexión colectiva del trabajo realizado nos permite ir aportando ideas para construir una definición de acompañamiento pedagógico.

Para iniciar podemos afirmar que creemos, tal y como lo concibe Fe y Alegría (2001) en “un acompañamiento formativo que orienta, dialoga, cuestiona, confronta con resultados,

ayuda a ver debilidades y fortalezas, recuerda compromisos acordados, propone alternativas, anima y asegura la continuidad de los planes” ya que, en muchas oportunidades, la falta de seguimiento o acompañamiento trae como consecuencia que fracasen proyectos contruidos con muy buenas intenciones.

González (2004) presenta una definición del acompañamiento pedagógico construida colectivamente en Fe y Alegría – Zona Central, según la cual este es “un proceso educativo humanizador donde dos o más personas en relación fraterna y cercana, se brindan apoyo crítico, sistemático y continuo en el desarrollo integral de su ser y quehacer educativo desde la perspectiva de la educación popular”.

Entonces, podemos definir el acompañamiento pedagógico como un proceso sistemático de formación, colaboración y apoyo dirigido a los centros educativos y a los docentes que se da en contextos específicos, con el fin de alcanzar mayores niveles de calidad educativa. Responde al Ideario de Fe y Alegría, al proyecto de Escuela Necesaria, al PEIC, al contexto y a la realidad del acompañado, con un marcado énfasis en su carácter formativo y de construcción fraterna.

Aun cuando el concepto del acompañamiento pedagógico es de gran importancia como elemento que impulsa la mejora educativa y la transformación de los docentes y los centros educativos, por ser relativamente novedoso, se encuentra rodeado de muchas imprecisiones o indefiniciones que dificultan su puesta en práctica e inciden en su confusión con otros estilos de seguimiento y supervisión. Partiendo de esto, a continuación se presentarán algunos indicadores de la formación y el acompañamiento pedagógico, contruidos por los distintos equipos zonales de Fe y Alegría y presentados por Ortiz (2008):

- ❖ Se promueven espacios de autoevaluación y reflexión sobre la propia práctica.
- ❖ Se promueven espacios de formación donde los docentes pueden aprender de aquellos que desarrollan mejores prácticas.
- ❖ Se lee colectivamente o en pequeños grupos para ampliar la formación como directivo o docente.
- ❖ Se reflexiona colectivamente sobre los retos de la educación popular y el papel del educador popular.

- ❖ Se anima a los docentes a poner en práctica innovaciones educativas.
- ❖ El personal del centro participa en proyectos de investigación que contribuyan con su desarrollo profesional.
- ❖ Los docentes y los directivos sistematizan y publican sus prácticas innovadoras.
- ❖ Se planifican espacios de reflexión y socialización de experiencias educativas.
- ❖ Los procesos de formación posibilitan y promueven:
  - El diálogo.
  - El cuestionamiento.
  - La autoevaluación y coevaluación.
  - La comprensión de nuestra práctica.
  - La reorientación de la práctica.
  - La sistematización de la práctica.
- ❖ Los procesos de formación en el centro logran avances en:
  - El crecimiento personal.
  - El compromiso social.
  - La transformación de la práctica.
- ❖ Hay espacios de formación donde el personal puede:
  - Compartir su fe.
  - Discutir y reflexionar temas que les preocupan relacionados con su vida, creencias, valores, realidad del entorno.
- ❖ Los consejos de docentes, asambleas de padres y representantes y/o cualquier otro tipo de reunión son, fundamentalmente, espacios de formación.

En síntesis, desde la visión de Fe y Alegría, acompañar es formarse, transformar y transformarse; es iniciar un diálogo abierto, cercano, que impulse la reflexión, el cuestionamiento y la confrontación para encontrar respuestas que contribuyan a fortalecer al docente como persona y profesional, así como mejorar la gestión del centro educativo en el marco de la edu-

cación popular. El elemento que distingue el acompañamiento pedagógico que aquí proponemos es que éste parte de la formación - transformación de la persona del docente como base de la transformación de la práctica y esto, a su vez, incide en la mejora del centro educativo.

#### **1.4 El proceso de acompañamiento**

Partiendo de esta definición, el proceso de acompañamiento pedagógico implica tener en cuenta dos dimensiones: *una operativa*, constituida por los modos de llevar a cabo el acompañamiento, la colaboración entre los docentes y el acompañante, el análisis y la reflexión de la práctica, la valoración de la misma y la promoción de innovaciones, modificaciones o alternativas para mejorar la práctica; así como una dimensión relacionada con los *contenidos y temas* sobre los que es necesario trabajar en el proceso formativo para que incidan en una verdadera transformación de la cultura escolar.

La intención es lograr en cada centro educativo la conformación de una verdadera comunidad de aprendizaje acompañada por un amigo crítico con espacios para la reflexión, la colaboración, el aprendizaje y en consecuencia, para lograr la mejora real de los procesos de gestión, de enseñanza y aprendizaje que ocurren en el centro educativo. Desde este punto de vista, el objetivo final de este proceso multidimensional debe estar centrado en conformar y solidificar un equipo de docentes que reflexione, discuta, se cuestione, aprenda y llegue a acuerdos para contribuir a la resolución de los problemas del centro educativo (dimensión de contenido) y al mismo tiempo, construya una forma de actuar y trabajar autónoma (dimensión operativa) que los transforme en verdaderos profesionales reflexivos y les permita continuar caminando hacia la mejora, aun sin la presencia del acompañante.

#### **1.5 Dimensiones del acompañamiento pedagógico**

El proceso de acompañamiento pedagógico posee 6 grandes dimensiones:

❖ **La comunicación:** Para iniciar y mantener cualquier proceso de acompañamiento es indispensable establecer una rela-

ción entre el acompañante y el acompañado de comunicación, confianza y de influencia. El acompañante debe poseer habilidades para establecer canales efectivos de comunicación con sus acompañados que, al mismo tiempo, le provean insumos para determinar cómo es la comunicación en el centro educativo y en los diversos grupos que existen en su interior. La comunicación se establece como una invitación al diálogo de saberes, a la confianza con el otro, desarrollando un interés sincero y permaneciendo abiertos en el curso de la manifestación de sus miedos, dudas, descubrimientos, aciertos. Este diálogo supone un momento para la animación, retroalimentación y la activación de nuevas perspectivas, paradigmas e ilusiones.

❖ **La formación personal y profesional:** Está centrada en la atención a la persona del docente posibilitando el diálogo hermanado, el acompañamiento horizontal, la solidaridad. Es un proceso que se justifica, no porque hay que garantizar que las cosas salgan bien, sino porque implica atención a la persona y a su crecimiento integral con un criterio ético y desde la antropología cristiana. El acompañamiento pedagógico debe propiciar la reflexión, la autocrítica, el cuestionamiento de la práctica educativa y partiendo de esto, promover la creación de un ambiente donde se aprende en colectivo, es decir, genera comunidades de aprendizaje. Si bien es cierto, que para el acompañamiento pedagógico la persona del docente es el centro, también es cierto que la suma de los actores, actuando en equipo mediante la evaluación y planificación, conforman la acción pedagógica y permite madurar la cohesión grupal en la búsqueda y consecución de metas, logros y objetivos.

Es una acción formativa porque enriquece la cultura escolar en su evaluación y planificación, promoviendo así el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje. Responde a preguntas, recomienda, promueve la revisión teórica, la investigación en la acción de cara a las necesidades detectadas en el sitio, partiendo así del aprender haciendo.

❖ **La planificación:** El acompañamiento pedagógico requiere de una planificación cuidadosa y sistemática, pero, al mismo tiempo muy flexible para dar respuesta a los intereses y necesidades de los docentes y equipos que se encuentren en el proceso de acompañamiento, así como a las circunstancias cambiantes de la práctica. La planificación, realizada prefe-

rentemente de manera participativa, debe dar respuesta a una realidad concreta en particular, que toma en cuenta las necesidades formativas de seguimiento y acompañamiento, orientada a mejorar el desempeño, organizar los procesos para alcanzar los propósitos del aula, la escuela y la zona para la transformación de las prácticas.

❖ **La investigación:** A través del acompañamiento pedagógico se inician procesos de: a) investigación acción participativa, que le permiten al docente buscar soluciones a los problemas de su práctica y mantenerse en una relación de colaboración y participación con su equipo; b) de investigación etnográfica, porque se pretende intervenir en la cultura escolar para conocerla, describirla y transformarla, respetando los procesos de los actores y propiciando la reflexión sobre su práctica cotidiana para transformarla, partiendo de los conocimientos previos de los acompañados y del que acompaña y, c) de sistematización de experiencias, ya que así se estará construyendo una memoria histórica del centro educativo que dé razón de las prácticas, las transformaciones, descubrimientos, reflexiones, dificultades, nuevas metas, acciones, intercambios, sugerencias y compromisos vividos durante el proceso.

El acompañamiento ofrece un espacio relevante para la construcción de nuevos conocimientos sobre la práctica y para la búsqueda de sentido a las diferentes acciones que se emprenden en la búsqueda de transformaciones.

❖ **La evaluación:** Facilita la realización de una evaluación formativa que establece una construcción fraterna en clave de pas-toral. Es una forma de fomentar, favorecer el perfeccionamiento del acompañado y el acompañante, un continuo de autoevaluación y coevaluación como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesional para, a partir de ahí, generar políticas educativas de calidad. Contempla una dinámica procesual con un seguimiento sistemático. No puede ser una acción puntual o esporádica: implica encuentros de construcción fraterna del quehacer y el deber ser, para establecer acuerdos, compromisos que den muestras de las mejoras y transformaciones pedagógicas que tienen lugar en el aula y en el centro educativo.

❖ **La innovación:** Es el eje de cualquier proceso de acompañamiento, pues implica introducir novedades o cambios de

## 1. El acompañamiento pedagógico...



*El acompañamiento ofrece un espacio relevante para la construcción de nuevos conocimientos sobre la práctica y para la búsqueda de sentido a las diferentes acciones que se emprenden en la búsqueda de transformaciones.*

paradigmas a la práctica de los docentes y, en consecuencia, al centro educativo. Sin embargo, no es suficiente cambiar las concepciones o el enfoque: es necesario transformar la forma de hacer las cosas, es decir, transformar el aula en un espacio donde se problematiza la práctica, se evalúan las actividades realizadas, los contenidos planificados, las competencias logradas; en suma, los procesos y los resultados, buscando permanentemente nuevas formas de hacer que faciliten el aprendizaje de los alumnos.

El cambio se convierte en un objetivo y una dimensión de trabajo dado que no sólo se busca que el centro educativo lleve a cabo mejoras específicas, sino que desarrolle su propia capacidad de cambiar. Sin embargo, las innovaciones deben estar contextualizadas, relacionadas con las características particulares de cada centro educativo, es decir, los docentes no se pueden conformar con experimentar innovaciones que les son impuestas desde afuera, sino que juegan un papel dinámico al participar y crear nuevas propuestas para su aplicación. Es recomendable comenzar con pequeñas innovaciones que, a su vez, impulsen cambios más profundos.

### **1.6 Finalidades del acompañamiento pedagógico**

#### **❖ Generar procesos de formación personal y profesional**

Lo más importante en el acompañamiento pedagógico es la persona del docente, dado que se busca en todo momento su formación y crecimiento para posibilitar la innovación y la mejora educativa a través del desarrollo de propuestas en el aula, en los centros y en la zona. En consecuencia, se pretenden propiciar cambios culturales que incidan en las creencias, actitudes, normas y valores, sobre las cuales se sustenta Fe y Alegría como movimiento de educación popular dado que todo hacer debe educar, es decir, un acompañamiento pedagógico que no transforme la persona del educador y su práctica, no puede ser considerado un verdadero acompañamiento. Recordemos que una idea constante en los textos y cartas del padre José María hace referencia a que la educación implica una tarea de liberación, de construcción de la persona. Educar es formar el corazón, la mente y las manos para aprender a vivir en este mundo y ser capaces de transformarlo desde el

conocimiento de la realidad y la valoración de nuestra cultura (Pérez Esclarín, 2003).

El acompañar es un acto procesual que no sólo se refiere a las actividades o proyectos educativos, sino y sobre todo, a acompañar a las personas que desempeñan su labor educativa con el fin de ayudarles a ser mejores.

### ❖ **Impulsar al trabajo colaborativo en equipo**

Frecuentemente los docentes desarrollan individualmente iniciativas innovadoras en su práctica, sin embargo, estas innovaciones son más exitosas cuando se realizan en colectivo: de lo que se trata es de crear las condiciones y las oportunidades para aprender juntos. Es por ello que además de la formación personal y profesional del docente, otra de las principales finalidades del acompañamiento pedagógico se encuentra en generar procesos de formación colectiva de manera que surjan propuestas creativas y novedosas para el fomento de la cultura participativa y colaborativa en los centros educativos, capaces de transformar la gestión en un proyecto de acción compartida, donde todos asumen responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y competencias para solucionar los problemas surgidos en el día a día.

El verdadero trabajo en equipo surge de las vivencias compartidas entre acompañante y acompañados, donde los compromisos compartidos facilitan la construcción de una cultura escolar de trabajo colaborativo. Más aún el trabajo colaborativo entre los docentes no puede circunscribirse al centro educativo, es necesario que trascienda ese espacio para la conformación de redes con otros centros que permitan el intercambio de conocimientos y experiencias y contribuyan a la formación permanente de todos.

### ❖ **Facilitar el desarrollo de la reflexión crítica**

Se entiende la práctica reflexiva como una actividad intelectual del docente que se basa en hechos y busca solución a los problemas reales que ocurren en el aula y en el centro, mediante decisiones compartidas por el equipo. Para Pérez E. (2000) el docente debe asumirse como un profesional de la

reflexión y del cuestionamiento constante de su ser y de su actuar, comprometido en una búsqueda permanente que se traduzca en la transformación de su práctica.

Al hablar de reflexión nos referimos el proceso por el cual se abandona lo superficial y se busca el verdadero sentido de las cosas. Significa adentrarse en lo profundo, arriesgarse a encontrar algo que no se sabía que estaba allí. Conduce a la clarificación de un hecho o situación; se centra en por qué pasó o cómo pasó y facilita la construcción de conocimientos propios. La reflexión es un proceso de pensamiento deliberado aplicado a una experiencia, idea o asunto.

Según Murillo (2000) el proceso de acompañamiento pedagógico debe proporcionarle al docente las herramientas de reflexión y análisis de su práctica, de forma que pueda afrontar las tareas de forma consciente, crítica y eficaz. Mas aún, a través de dicho proceso es posible diseñar estrategias formativas que aumenten la capacidad reflexiva del docente de manera que pueda asumir la responsabilidad de su propio desarrollo profesional.

Sin embargo, para Borjas (2001) "... reflexionar la práctica requiere de una organización escolar, que permita el encuentro reflexivo de los docentes". Es decir, exige cambios en la estructura y organización de los centros educativos para que, en su interior, existan los espacios y los tiempos requeridos para el análisis, el cuestionamiento y la reflexión de todos sus haceres a fin de mantener en los mismos un proceso de formación permanente mediante el cual se desarrolle la reflexión crítica de todos los involucrados. Lo ideal sería que existieran en su interior amigos críticos, representados por miembros del equipo directivo: directores, coordinadores pedagógicos o por otros docentes que apoyen a sus compañeros.

### **1.7 El perfil del acompañante**

*"El que tiene ese don de acompañar experimenta que debe prepararse ya que acompañar es también una ciencia. Pero sobre todo, acompañar es un arte para lo que se posee carisma."*

**Carlos Rafael Cabarrús, s.j.**

El papel y las funciones del acompañante, sea interno o externo, se encuentran muy ligadas al centro educativo como

organización y a los procesos de formación y desarrollo profesional de sus docentes. Aun cuando acompañante y acompañado desempeñan diferentes roles en el proceso de acompañamiento, la relación entre ambos debe ser de mucha cercanía e igualdad, permitir una comunicación diáfana, abierta y recíproca que propicie el desarrollo personal y profesional mutuo, fundamentado en el compromiso ético.

En relación con el rol del acompañante, Bolívar (1999) señala que, en primer lugar debe trabajar “*con*”, en lugar de intervenir “*en*”. Esto enfatiza lo que ya se había señalado anteriormente, pues exige una relación de igualdad entre el acompañante y sus acompañados para impulsar un proceso de análisis y toma de decisiones de tipo colaborativo. En segundo lugar, debe construir y desarrollar propuestas más que aplicarlas. Es decir, el acompañamiento busca trascender la mera aplicación de un plan preconcebido por la administración o las autoridades educativas. Finalmente, en tercer lugar, el rol de coordinador y enlace: en opinión del autor, esta tarea no sólo debe vincular a la administración con las escuelas, sino también mediar entre el conocimiento pedagógico y las prácticas y conocimientos del profesorado. Así se podrá lograr un proceso de desarrollo curricular participativo, cooperativo y colaborativo.

### **Perfil personal**

Considerar el perfil de la persona que realizará el acompañamiento pedagógico es de suma importancia, ya que desde el punto de vista pedagógico, ético y de los valores cristianos que se predicán en Fe y Alegría, se busca garantizar la generación de procesos de crecimiento personal y grupal. Esto se enmarca en la idea de que para generar procesos de vida, el que acompaña ha experimentado y vivido de manera genuina cada valor en su persona, así como cada rasgo que intente generar o redescubrir en la persona o personas que acompaña.

Una persona que realiza procesos de acompañamiento es aquella que vive de tal manera que en su diario actuar está la vida del Jesús resucitado, la actitud de Buen Pastor, celebrativo y defensor de la vida, de sus distintas formas de expresión: alegre, orante, coherente y justo, sobre todo al ponerse en el lugar del otro, sensibilizándose ante sus necesidades. Es capaz de acoger al acompañado con toda su realidad desde el amor y

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**



*Es conveniente que todo acompañante desarrolle la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.*

el cariño, muy consciente de la labor de servicio que implica un proceso de acompañamiento. Por ello, características como la auto-confianza y la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor, le ayudarán a controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos.

El acompañante conduce y anima el perdón, la reconciliación, esencia de una construcción fraterna, usa el error como una oportunidad de aprendizaje, una experiencia de vida y crecimiento integral. Logra, especialmente a través de la fraternidad, la paz, la hermandad, la construcción de una comunidad viva en la cual se toman en cuenta las inquietudes del otro, para llegar al consenso, generar discernimiento, diálogo de saberes y finalmente, contribuir a la toma de decisiones.

El acompañante debe preocuparse por formar equipo y aceptar las distintas realidades de sus acompañados, pero sobre todo, creer en ellos y en sus posibilidades de crecimiento y transformación. Asimismo, debe poseer la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para conducirse al trabajar con otros. Es decir, la autoconciencia emocional, por ejemplo, separar los sentimientos de las acciones, el manejo de las emociones, de las relaciones y acrecentar en el ámbito personal la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

El acompañante en ese proceso de construirse busca tener dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Lo que por extensión es definido como liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

Es conveniente que todo acompañante desarrolle la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. De igual forma, es imprescindible que posea sólidos conocimientos sobre las propuestas educativas existentes, que maneje estrategias y dinámicas para el aprendizaje cooperativo: no es suficiente que sea un especialista en contenidos sino que esté presente apoyando a sus acompañados cuando estos necesiten ayuda, asesoría, información o motivación.

Un acompañante no se transforma en el protagonista del hecho, por el contrario como en la música, el que acompaña busca resaltar la calidad expresiva, ayuda entonces al mejor desempeño del solista, en este caso al acompañado: al docente y al centro educativo, marcando el ritmo en forma integral, constructiva, fraterna y formativa. Por otro lado, sólo puede llevar el ritmo y hacer música el que conoce de ella; el que acompaña tiene que tener ascendencia, méritos, ser profesional de la docencia, tener formación comprobada en los ámbitos del desempeño docente para poder desde allí armonizar los procesos.

### ***Perfil profesional***

El que acompaña debe conocer y estar sensibilizado con el mundo del niño, del adolescente y del joven, así como poseer una experiencia comprobada en el mundo escolar ya que, al conocerlos, puede proponer distintas alternativas para abordar la problemática educativa. Para ello tiene que estar abierto a los procesos formativos y de actualización de conocimiento, la creación de planes, proyectos y programas que den respuesta a los sueños y misiones de cada realidad.

En consecuencia, esta persona debe ser un investigador de los modos y maneras en que se abordan las situaciones, ritos y rutinas de la cultura escolar, así como de los diversos procedimientos para la recogida y análisis de datos, de manera que pueda intervenir ese panorama, con procesos de reflexión sobre y en la acción con el propósito de comprender qué significan y propiciar la construcción de nuevas teorías educativas, más acordes con las propuestas innovadoras que el centro educativo persigue.

Todas estas características no se explicitan para señalar que sólo puede ser acompañante una persona perfecta, completa; por el contrario, se requiere una persona que descubre en su día a día que la esencia de la vida de todo ser humano es la búsqueda constante, la reconstrucción diaria sobre errores y alegrías para lograr la conquista de la autenticidad. Una persona que en su actuación diaria está dispuesta a asumir riesgos, a reconocer los errores cometidos frente a otro u otros y a transitar por un camino de crecimiento tanto personal como profesional desde y con el otro.

### **1.8 Tipos de acompañamiento pedagógico**

Para Fe y Alegría, un verdadero acompañamiento pedagógico, que puede ser personal, puntual, o estar dirigido al centro educativo en su conjunto, surge por la necesidad sentida de los actores y por el deseo de mejorar. Implica llevar a cabo una acción o un conjunto de acciones que buscan el desarrollo de procesos colaborativos para la transformación de los docentes individualmente o del centro, al mismo tiempo que promueve la formación de todos los involucrados con el objetivo de mejorar la calidad de la educación que se brinda en la institución.

Zabalza (1996) establece diferencias entre los distintos tipos de asesoramiento, término que, para los fines del presente número de Procesos Educativos, utilizaremos como sinónimo de acompañamiento pedagógico. Para este autor, la práctica, las estrategias a utilizar y, probablemente, los resultados a obtener van a variar si la asesoría es solicitada por el docente, por el centro educativo o si es impuesta por las autoridades educativas (según la demanda o naturaleza del asesoramiento), pues está demostrado que el potencial de cambio es mayor cuando surge como una necesidad sentida por el colectivo para enfrentar un problema o mejorar la forma en la que se están llevando las cosas. De igual forma, existen diferencias si el asesoramiento es para resolver un aspecto puntual de la práctica o si lo que se busca es desarrollar un proceso de transformación personal o profesional de todos los involucrados (según el contenido del asesoramiento).

A continuación presentaremos un cuadro con diversos tipos de acompañamiento pedagógico, pero, es importante destacar que aquí más que hacer una tipología, pretendemos explicar las diversas formas de acompañar que se han venido utilizando en Fe y Alegría con sus características, formas de abordaje y estrategias específicas.

Igualmente, estos tipos de acompañamiento no se dan de manera aislada sino que se combinan entre sí, es decir un acompañamiento para solucionar problemas puntuales, tales como: los resultados de la evaluación de un plan de mejora, problemas de disciplina o de agresividad entre los alumnos de un aula; puede ser realizado por una persona que trabaje en el centro educativo o que sea externa al mismo, puede ser solicitado por

el docente, por el equipo directivo del centro educativo o por ambos en conjunto; lo importante es que los acompañantes sean cercanos a la realidad del docente y de la institución, sirvan como mediadores y enlaces respetando los tiempos y ritmos particulares.

A continuación se presentarán las características del acompañamiento pedagógico desde la perspectiva de su destinatario, dado que en el segundo capítulo presentaremos nuestra experiencia y nos centraremos en quién realiza dicho acompañamiento.

### ***Tipos de acompañamiento pedagógico***

<b><i>Según la demanda o naturaleza</i></b>	Solicitado por el docente. Por el centro educativo. Por las autoridades educativas.
<b><i>Según el contenido</i></b>	Para solucionar problemas puntuales. Para desarrollar procesos de transformación personal.
<b><i>Según quien lo realiza</i></b>	Interno. Externo. Mixto.
<b><i>Según el destinatario</i></b>	El docente. El centro educativo.

#### ***1.8.1 Acompañamiento centrado en la persona: caminar con el otro***<sup>1</sup>

**Así como los discípulos de Emaús:**

*“Ese mismo día, dos discípulos iban de camino a un pueblecito llamado Emaús a unos doce kilómetros, conversando de lo que había pasado. Mientras conversaban, discutían, Jesús en persona se les acercó y se puso a caminar a su lado”.* (Lucas 24, 13-15)

La vida y las enseñanzas de Jesús constituyen un modelo pedagógico a seguir por los educadores cristianos. Como lo

<sup>1</sup> Estos aportes fueron obtenidos a partir de un papel de trabajo elaborado por los coordinadores pedagógicos zonales.

manifiesta Pérez Esclarín (2006), detrás de las enseñanzas y del proyecto de Jesús existe una pedagogía dirigida a la formación integral de las personas para producir cambios profundos en sus vidas.

Jesús es precisamente el primero en dar ejemplo de cómo debe realizarse un acompañamiento: él camina al lado de sus discípulos. Ese simple hecho físico de ir al lado, ni delante ni detrás, es de por sí ya significativo: ir al lado es sentirse igual, es aceptar al otro tal y como es, respetando sus ideas y sus tiempos. Jesús les habla en su mismo idioma, les pregunta, no se adelanta a dar explicaciones ni excusas. Interrogando, dialogando, examinando, sutilmente va desgarrando, desde la vivencia del otro, la verdad que parece estar en su interior.

Desde esta perspectiva, el que acompaña tiene que hacer que el otro sienta que es alguien que va con él, que lo escucha y lo ayuda a descubrir su propio proceso de crecimiento.

Jesús, con sus parábolas y sus preguntas, lleva a las personas a reflexionar acerca de sus actos, promueve la construcción de nuevos conocimientos, cuestiona las propias ideas y las creencias, confronta las acciones y las convicciones en un clima de libertad y de amor. Partiendo de esto se hace indispensable que los acompañantes sean capaces de crear ambientes de aprendizaje donde exista el amor, el respeto, la aceptación y donde se fomente la conformación de equipos abiertos al cambio. Igualmente, deben aprender a preguntar y a preguntarse, a escuchar atentamente, a caminar con el otro; pero, también a dejarlo sólo cuando ya su presencia no es necesaria dado que es importante fomentar la autoformación.

### **La samaritana**

*“Vengan y vean a un hombre que me ha dicho todo lo que he hecho ¿no será éste el Mesías?” (Juan 4:29)*

En su viaje de Judea a Galilea Jesús decide pasar por Samaria y descansar junto a un pozo, donde entabla una conversación con una mujer, comenzando con una pregunta indirecta y a través de otras interrogantes va dirigiendo el diálogo y pro-

vocando la reflexión y la transformación de la mujer que termina encontrando las respuestas por sí misma.

Illuminados por el episodio de la samaritana, señalaré algunas actitudes básicas requeridas para llevar a cabo un proceso de acompañamiento pedagógico. Jesús, al conversar con la samaritana pregunta, escucha, habla, crea un ambiente de confianza, discierne, busca concientizarse y comprender la verdad que subyace en la situación de vida de la mujer. Finalmente, es ella quien se redescubre, se ilumina desde dentro. El acompañamiento pedagógico implica entonces la habilidad de interrogar, cuestionar y escuchar. De igual forma, se requiere establecer relaciones interpersonales de igualdad con los docentes desde su realidad. En el acompañamiento que aquí proponemos se busca, a través de un diálogo intenso, profundo e iluminador descubrir, develar cuál es la realidad de la vida del docente, lo que ocurre en su aula y en las interacciones de enseñanza y aprendizaje con los niños, con los representantes, con la comunidad. Más aún se pretende ayudarlo a que él mismo descubra sus concepciones, sus intencionalidades, sus fortalezas y sus debilidades; en otras palabras, su verdad. Puede decirse que es transparentar el agua en la que vive y darse cuenta entonces, de las riquezas y en especial, de aquellas cosas con las que no está satisfecho.

Pero no queda todo allí, Jesús inspira con su adecuada manera de no juzgar, acepta a la samaritana como es y ella se acepta a sí misma, no sintiéndose juzgada, ni reprendida, ni aconsejada, simplemente, comprendida. Emanada de ella una energía y entusiasmo que le hace redimensionar su vida, lo que la lleva a aceptar la invitación de Jesús de transformar la realidad en la que vive. Una energía que proviene de haber penetrado en su interior. Es así que se desea experimentar el acompañamiento con los docentes, propiciando que después de “darse cuenta” de sus prácticas se autogeneren procesos de transformación y de toma de decisiones que revitalicen su acción docente.

Finalmente se establecen los vínculos reales y duraderos entre el acompañado y el acompañante, mediante los cuales ambos se complementan y se enriquecen, lo cual incide en la dinámica escolar, los equipos de trabajo y sobre todo, la calidad educativa.

## 1. El acompañamiento pedagógico...



*Jesús inspira con su adecuada manera de no juzgar, acepta a la samaritana como es y ella se acepta a sí misma, no sintiéndose juzgada, ni reprendida, ni aconsejada, simplemente, comprendida.*

Para Pérez Esclarín (2006), la formación humano cristiana no puede ser simplemente un apéndice o una tarea de algunos docentes sino que debe ser el espíritu de la vida del centro educativo. Por tal motivo en Fe y Alegría, todas las actividades que realizamos en nuestros centros educativos, y entre ellas el acompañamiento pedagógico, deben realizarse en clave de pastoral.

En tal sentido, el acompañamiento es una pedagogía en valores ya que, tal como se expresó en párrafos anteriores, atiende a la persona y a su proceso, mirando el crecimiento integral desde lo ético. Por ser integral, requiere una atención especial al proceso y posee una serie de elementos que lo caracterizan. Según González (2004) es contextualizado pues toma en cuenta la realidad de la persona y del momento en que vive; implica cercanía, parte de las inquietudes vitales de la persona, lo que la alegra, lo que le duele... exige una profunda actitud de escucha, de reconocernos en el compartir, de llegar al corazón de las personas, confrontarlas, enfrentando los conflictos y, finalmente, volver a las raíces.

Una de las razones por las que la verdadera escucha es tan poco practicada es que muy pocas personas se han dedicado realmente a aprender las destrezas necesarias para conseguirla. La actitud de escucha requiere de atención, seguimiento y respuesta. La habilidad básica en cada uno de estos componentes es la de mantener una actitud reflexiva. De cara a la comunicación interpersonal, la reflexión significa observar con honradez el estilo de mis relaciones con la gente. Para empezar a ser reflexivo necesitamos encontrarnos con nosotros mismos en un ambiente tranquilo en el día a día ruidoso de la vida. Esto nos va a permitir aquietarnos interiormente, alejarnos de los ruidos y esperar.

Como ayuda en el proceso de quietud interna se podrían practicar los siguientes elementos: detener conscientemente todo pensamiento que perturbe la tranquilidad, realizar ejercicios de respiración que permitan oxigenar la mente, el cuerpo y el corazón y prestar atención a las partes del cuerpo que parecen tensas para relajarlas.

El proceso de concentrarse implica examinar algo o a alguien en todas sus facetas. Significa fijar la mirada e intentar ver más profundamente alguna dimensión de nuestra vida, de

lo que lo hemos hecho hasta ahora. Elegir concentrar la atención en cualquiera de estas áreas:

- ❖ en una palabra, un sonido, un recuerdo;
- ❖ en nuestros sentimientos o necesidades;
- ❖ en el modo como hemos estado portándonos con alguien;
- ❖ en los sentimientos o necesidades de alguien cercano a nosotros;
- ❖ en acontecimientos del mundo;
- ❖ en el dolor del otro;
- ❖ en la alegría del otro.

El proceso reflexivo es básico para la escucha total. Si nunca nos detenemos a observar nuestro estilo de conversar, expresar nuestros sentimientos, manejar conflictos o de relacionarnos con otros, de animar y acompañar procesos personales y grupales, tendremos muchas posibilidades de que, al menos, alguna dimensión de nuestra conducta cree dificultades a los demás. Para asegurarnos de que nuestro estilo interpersonal sea una ayuda en nuestras relaciones, necesitamos reflexionar con regularidad sobre nuestra capacidad de expresión y relación, ya que es aquí donde nos jugamos el éxito o el fracaso del acompañamiento pedagógico.

¿Cuánto hablo? ¿Demasiado? ¿Demasiado poco? ¿Con qué frecuencia interrumpo cuando otros hablan? ¿Qué les dice a los demás la postura de mi cuerpo? ¿Qué dice mi expresión facial? ¿Soy consciente de lo que mi cara expresa cuando estoy con otros? ¿Acepto bien lo que dicen de mí? ¿Cómo reacciono? ¿Cómo descubro a otros mis carencias? ¿Soy dependiente? ¿Manipulador? ¿Posesivo? ¿Controlador? ¿Cálido? ¿Cuidadoso? ¿Digno de confianza?

¿Cómo reacciono cuando estoy enfadado, celoso, melancólico, inseguro, amenazado, feliz, pletórico? ¿Necesito tener siempre la razón, la última palabra? ¿Son coherentes mis sentimientos y mi conducta? Lo que experimento por dentro, ¿se ajusta a lo que manifiesto por fuera? ¿Percibo una relación real entre mis valores cristianos y mi trato con la gente?



*Tanto en sentido bíblico como psicológico, seguimiento significa permanecer en otro. Cuando Jesús pidió a sus primeros discípulos que le siguieran, no les pedía que caminaran atrás de él siguiendo sus pisadas.*

Cuando nos acostumbramos a observar la vida bajo las apariencias, cuando percibamos las distintas expresiones faciales, cuando la puesta del sol nos intrigue, cuando busquemos pistas en un tono de voz y leamos los mensajes de las estaciones del año, cuando nos familiaricemos con las estructuras de nuestra propia vida, entonces habremos entrado en el profundo proceso llamado escucha total.

La reflexión es la compañía constante en este proceso. La reflexión nos dispone a emplear la totalidad de nuestro ser en la escucha. Nos permite observar con ojos y oídos, con la nariz y la boca, con el tacto. Afina nuestra percepción de tal forma que los mensajes de la naturaleza, de los acontecimientos, de la gente, de nuestros propios sentimientos y comportamientos llamen nuestra atención y nos hagan responder adecuadamente. La reflexión nos ayuda a alcanzar el delicado y necesario equilibrio entre la atención a uno mismo y al prójimo. Nos dice cuándo hay que cruzar al otro lado del lago para tener un rato de retiro y cuándo permanecer y perderse en medio de la gente.

Estar atento, caer en la cuenta y hacerse sensible a las pistas que se dibujan dentro de nosotros mismos, en los otros y en el entorno, dan a entender lo que está pasando. Atender significa estar en contacto. En griego, la palabra *atender* equivale a *diakoneo*, el término técnico del ministerio: ser servidor. En un sentido muy real, atender es ser servidor. Atención a los signos del entorno para dar respuestas adecuadas.

En las situaciones interpersonales, el estar atento empieza siempre por uno mismo. Sintonizar con nuestras reacciones y conocer lo que está pasando en nosotros al relacionarnos es fundamental para una escucha eficaz. Si nos ponemos a la defensiva y no caemos en la cuenta, si nos enojamos y no prestamos atención al detalle, probablemente reaccionaremos de tal forma que, lejos de entendernos, nos distanciaremos.

Tanto en sentido bíblico como psicológico, seguimiento significa permanecer en otro. Cuando Jesús pidió a sus primeros discípulos que le siguieran, no les pedía que caminaran atrás de él siguiendo sus pisadas. Les pedía familiaridad, el tipo de familiaridad que supone caminar juntos y ser discípulos suyos. El seguimiento psicológico supone la misma condición: familiaridad, aprendizaje. Supone caminar codo con codo, tratando

de conocer algo mejor a los demás y haciendo todo lo posible para facilitar a la otra parte que descubra su propio mundo.

Interrumpir, dar rodeos con preguntas y aconsejar, obstaculiza el seguimiento. Cuando se acompaña a alguien se le deja paso libre, no se le imponen opiniones ni se le presiona para que acepte otros puntos de vista. Es estar allí sencillamente, como un compañero, mientras tiene la palabra.

Una vez adquirida una actitud de atención, la siguiente tarea del oyente eficaz es ayudar a hablar al que habla. Esto lo realiza el seguimiento que permite al oyente “venir y ver”, hacerse familiar al compañero para ver dónde vive esa persona en su interior.

El seguimiento supone una invitación a la confianza, a hablar. Es posible seguir al otro interesándonos sinceramente, permaneciendo abiertos y presentes en el curso de su manifestación y haciendo pequeños comentarios que le animen a hablar. El seguimiento puede ser tan simple como permanecer en silencio, dando tiempo al otro para que piense lo que va a decir o con descripciones de lo que está expresando su cuerpo: “¡Qué buena cara tienes hoy!” o “tienes una sonrisa de oreja a oreja”. Tales afirmaciones manifiestan interés e indican disposición para escuchar su historia. En conversaciones entre individuos o con grupos resulta más fácil manifestarse si se asiente con la cabeza, se sonríe, se copia la expresión facial del otro o se mantiene la mirada. Algunas palabras de ánimo pueden ayudar: “¿Es posible?”, “¡ciertamente!” , “¡síiiii!” , “¡yo también!” , “¡magnífico!” . Estos recursos hacen ver que la historia de la otra persona es importante y merece la pena decirla.

Permanecer con cada uno psicológica y físicamente es la meta del seguimiento-acompañamiento, pero este permanecer tiene un sentido pedagógico de apoyo al proceso y requiere de otro elemento: la evaluación o corrección fraterna. Responder inteligentemente es completar el proceso de la escucha. La respuesta adecuada y comprensiva aumenta la confianza y promueve vínculos interpersonales de larga duración. Una respuesta con discernimiento nos da el sentimiento de que no estamos solos.

Cuando las cosas que se dicen y hacen manifiestan que los mensajes son dados y recibidos sin prejuicios se ha echado cimiento de una relación auténtica donde se pueden con-

frontar elementos personales y profesionales con profunda libertad. Para lograr que las respuestas dadas sean a la vez adecuadas e inteligentes se recomienda:

- ❖ Estar seguros de que la respuesta procede de la reflexión.
- ❖ Evitar las réplicas incisivas y los comentarios hirientes (la vieja regla de contar hasta diez es buena).
- ❖ Evitar juzgar y clasificar lo que otros dicen.
- ❖ Responder sólo cuando el otro haya terminado de hablar.
- ❖ Hacer algún comentario sobre lo que él ha dicho, antes de presentar otro tema.
- ❖ No monopolizar las conversaciones o hacerse el protagonista.
- ❖ Desarrollar el hábito de calcular lo que la gente debe sentir mientras habla.
- ❖ Participar en la conversación; permanecer en silencio eleva el nivel de tensión en un grupo.

Nada hay en las relaciones interpersonales tan potenciador como el sentimiento de ser escuchado, la experiencia de ser comprendido. La mujer samaritana del Evangelio de Juan tuvo esa experiencia al comunicarse con Jesús junto al pozo. Después de su conversación, fue a la aldea y dijo a la gente: “Venid a ver a un hombre que me ha dicho todo lo que he hecho” (Juan 4:29). Había encontrado a alguien que la conoció como nadie lo había hecho, se marchó con el sentimiento de que había sido comprendida totalmente y, lo más sorprendente de todo, se sintió totalmente aceptada, no juzgada, ni reprendida, ni aconsejada. Simplemente, comprendida. Esto le dio energía y entusiasmo para el ministerio. Empezó a hablar de Jesús dándole a conocer a los demás como aquel cuyas respuestas provenían de haber penetrado en su interior.

En síntesis, se plantean entonces tres pasos para lograr el proceso:

- a) Escuchar, atender, estar en contacto. Comenzar por ser atentos a nosotros mismos, conocer lo que está pasando con nosotros al relacionarnos, prestar atención al otro y a sus necesidades.

- b) Hacer seguimiento, permanecer en el otro; como Jesús cuando llamó a sus primeros discípulos y les pidió que le siguieran, les pedía que caminarán con él, con libertad.
- c) Es responder, de manera adecuada y comprensiva para así estimular la confianza y promover vínculos interpersonales duraderos.

Si bien el acompañamiento pedagógico centrado en la persona es de gran importancia para lograr transformaciones personales que incidirán positivamente en los centros educativos, el acompañamiento no puede restringirse solamente al trabajo individualizado sino, por el contrario, se debe buscar la participación de todos los docentes como elemento fundamental para propiciar cambios culturales que lleguen a formar parte de las prácticas pedagógicas y organizativas del centro escolar.

### **1.8.2 Acompañamiento pedagógico centrado en procesos formativos de los docentes y en la mejora de los centros educativos**

*“...pensar el centro como una tarea colectiva y convertirlo en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona conjuntamente sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr...”*

**Bolívar (1999:109)**

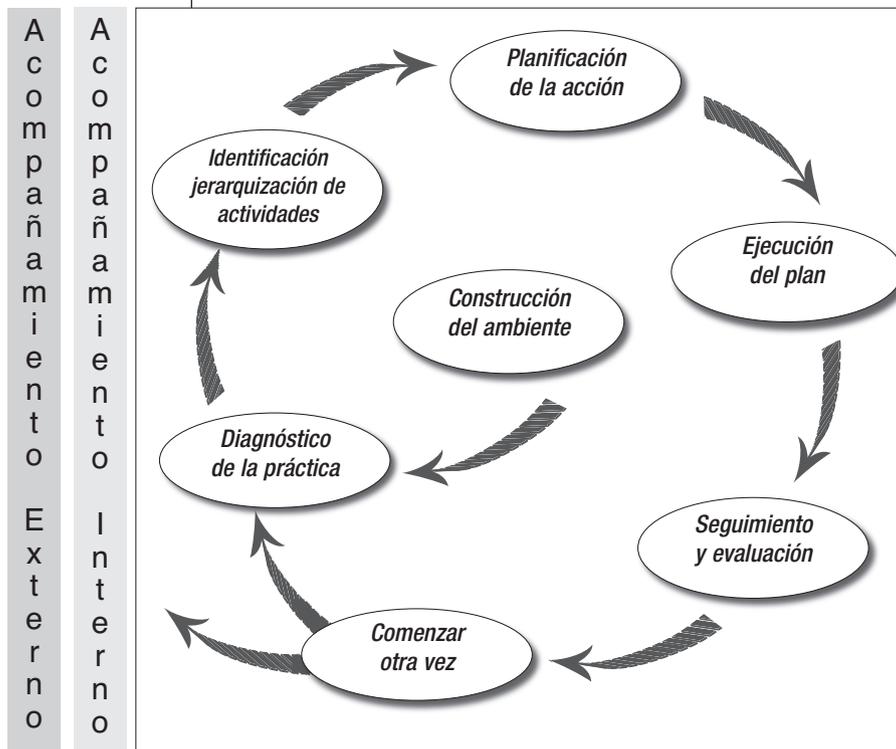
Si se asume que el centro educativo y los docentes constituyen los protagonistas de su propio proceso de transformación, el acompañamiento interno o externo debe estar allí como apoyo, pero nunca puede sustituir la participación de los docentes y de la comunidad. Más aún, asumir que el acompañamiento pedagógico es un proceso que se comparte socialmente exige crear redes de comunicación y de trabajo conjunto para movilizar las nuevas ideas y conocimientos construidos en el proceso vivido.

Esto supone concebir el centro educativo con su realidad como el núcleo de la formación permanente de los docentes. El acompañante debe convertirse en un compañero inseparable del proceso de cambio y para ello adoptará una forma de acción democrática y comunicativa, promoviendo el diálogo, el análisis y la reflexión, así como una toma de decisiones conjunta y orientada.

El proceso de acompañamiento que aquí se propone tiene distintas fases o momentos que pueden ocurrir simultáneamente o darse siguiendo diferentes secuencias. Para Segovia (2005), es un modelo que se organiza a manera de ciclo recurrente de procesos, fases o momentos flexibles que se adaptan a la realidad de cada centro educativo, adaptándose a sus tiempos y a sus circunstancias.

A continuación se presentarán los distintos momentos ordenados del acompañamiento pedagógico.

### **Momentos cíclicos del acompañamiento pedagógico**



Fuente: Elaboración propia.

## ***Construcción de un ambiente propicio para el diálogo y la negociación***

Este sería el momento del contacto inicial, más aún de la creación conjunta de las condiciones para realizar el trabajo colectivo. Es una fase de diálogo, de escucha, de discusión, de lograr acuerdos y establecer compromisos para construir colectivamente un sueño. No una utopía propuesta por el acompañante sino un proyecto sentido por el propio centro.

Es el momento de clarificar las dudas, inquietudes, expectativas, para identificar prioridades y comenzar a construir una serie de significados colectivos que faciliten el trabajo en conjunto. En suma, es establecer acuerdos mutuos para generar las mejores condiciones posibles para el éxito del proceso.

Lo ideal sería que estos acuerdos se hicieran de manera explícita, tal como lo señala Bolívar (1999), estableciendo una serie de compromisos mínimos o condiciones parecidas a un contrato que definan las reglas del juego, los parámetros básicos de actuación y las obligaciones de cada uno de los implicados previas al momento de aclarar expectativas con el fin de crear un clima propicio para el diálogo, la construcción colectiva de conocimientos y la negociación.

Esta fase podría llevarse algún tiempo, pues significa activar a los implicados para comenzar a trabajar juntos y vencer las resistencias al cambio que seguramente surgirán en algunos. La Escuela Necesaria requiere de tiempos, espacios y tareas, alrededor de las cuales los docentes puedan compartir dificultades, sueños, esperanzas...

## ***Diagnóstico de la práctica personal y colectiva.***

El propósito de este momento es comprender la realidad y los problemas del docente y de su centro educativo. Según García (1998) un diagnóstico pensado desde una visión integral, positiva y amplia va a permitir conocer y comprender la realidad del docente para “desde allí acompañarlo en su crecimiento y ayudarlo para que él mismo descubra el camino de su propio desarrollo”. Diagnosticar un centro educativo implica no sólo identificar las fortalezas y debilidades del centro educativo sino su visión de futuro, tal como lo expresa Ortiz (2008) es necesario develar (...) si las acciones que allí se rea-



*El diagnóstico es un proceso que se realiza para que todos participen, relaten su historia de vida profesional y su realidad, se escuchen y busquen puntos de encuentro.*

lizan están respondiendo a las necesidades de la comunidad y a los fines e ideales que orientan su misión.

Esto implica pensar la práctica y compartir los pensamientos con los otros. Es un mirar hacia dentro y examinarse, confrontar perspectivas y determinar en conjunto lo que se considera que va bien en el centro educativo y vale la pena mantener, y aquello que se considera que debe cambiar.

El diagnóstico es un proceso que se realiza para que todos participen, relaten su historia de vida profesional y su realidad, se escuchen y busquen puntos de encuentro. Tratar de conocer a profundidad los deseos y necesidades de cambio de los docentes exige partir de sus historias de vida y sus subjetividades, así como también tener en cuenta las subjetividades de quien acompaña. Por su parte, Ortiz (2008) considera que este proceso desarrolla una actitud de reflexión sobre nuestras actitudes y prácticas, propicia la transformación de nuestras buenas intenciones en praxis y favorece la transformación de la cultura escolar.

Para hacer este diagnóstico es necesario plantearse una serie de preguntas que permitirán a todos los involucrados auto-diagnosticarse, entre ellas: ¿cuál es la situación real del centro educativo?, ¿cómo es la práctica educativa de los docentes que laboran en él?, ¿cómo es mi práctica educativa?

De igual forma puede ser conveniente transformar en interrogantes diversos aspectos de la práctica para posteriormente tomar decisiones sobre los cambios que se pueden implementar. Esta problematización puede hacerse de distintas maneras, pero, es conveniente la escritura y narración de la autobiografía y del camino recorrido como profesionales de la docencia, para unir así la vida y la profesión. Esta sistematización de las vivencias propias permite conocer los momentos significativos del pasado, reorganizar la práctica y facilita la capacidad reflexiva. De igual forma, contribuye a lograr un conocimiento profundo de la identidad como docente.

En muchos casos, este momento ocasiona conflictos cognitivos o desequilibrios aunque, al mismo tiempo, contribuye a que los docentes conozcan las concepciones que subyacen en sus prácticas, se sientan protagonistas de los cambios y principalmente permite el acercamiento entre los docentes y el acompañante.

## **Identificación y jerarquización de necesidades**

Una vez establecidas las condiciones para el diálogo y elaborado el diagnóstico se hace necesario observar detenidamente la realidad para identificar las necesidades, priorizarlas y, partiendo de estas, comenzar a establecer compromisos de cambio. Pérez Esclarín (1993) expresa que de la confrontación entre lo que somos, es decir, el diagnóstico realizado y lo que deberíamos ser, el marco filosófico referencial, surgirá una serie de problemas que requieren de nuestra atención.

Es conveniente elaborar listados de estos problemas o necesidades que, mediante una discusión colectiva, se agruparán o categorizarán consensuadamente para priorizarlas colectivamente de manera argumentada, de acuerdo a la realidad, a las capacidades y posibilidades del centro y del equipo.



Es indispensable trabajar este aspecto a profundidad para escoger los aspectos realmente cruciales y cuya solución realmente contribuya a un avance. Las prioridades de mejora determinadas deben surgir del interior del equipo, siendo necesario seleccionar aquellas que son relevantes para la mayoría y es, en este momento, donde el papel del acompañante es imprescindible como mediador del proceso.

Para llegar a acuerdos es necesario generar procesos de reflexión, discusión y profundización que permitirán al equipo clarificarse y llegar a acuerdos beneficiosos para todos los implicados. Es importante resaltar que muchas veces este proceso es más importante que la misma selección.

## **Planificación de la acción**

Para Pérez Esclarín (1993) la planificación es necesaria en todas las actividades de nuestra vida: implica ponerse a caminar sabiendo previamente hacia donde se quiere ir, y “consiste fun-

damentalmente en clarificar qué quiere uno lograr, cómo lo va a lograr y cómo va a saber si lo ha logrado”. Podemos afirmar que planificar es un proceso de toma de decisiones que se realiza a partir de un marco referencial ideológico, teórico y estratégico, el cual le da sentido y contribuye a seleccionar el método a utilizar y los contenidos sobre los que se va a ejecutar, de manera organizada, la acción.

En Fe y Alegría (2002) “entendemos la planificación... como un proceso participativo donde todos los sujetos del hecho educativo intervienen para detectar la situación específica en la que se encuentran, definir los objetivos orientados a mejorar la situación y organizar los procedimientos para alcanzar tales propósitos, todo ello teniendo como marco referencial la propuesta de educación popular”.

Entonces, la planificación se concibe como una propuesta de acción construida colectivamente que recoge las percepciones, expectativas y disposición de los involucrados, es decir, su realidad, facilitando el logro de un clima propicio para la ejecución de dicha acción pedagógica.

La planificación en los procesos de acompañamiento debe ser considerada como un accionar colectivo y progresivo de búsqueda de soluciones a los problemas encontrados en el centro educativo, con el objetivo de mejorar las prácticas educativas y propiciar los cambios estructurales requeridos para esto. En esta planificación hay unos objetivos explícitos y claramente definidos que apuntan a las acciones a tomar para las mejoras, pero, hay también una serie de objetivos que no se hacen de manera explícita y que tienen que ver con las actitudes que se utilizan durante el proceso (reflexión, participación, diálogo, compromiso, entre otros), estos últimos constituyen elementos fundamentales en los acompañamientos.

Con la planificación se intenta establecer planes de acción a corto plazo, estando conscientes de que este es un proceso que es más a largo plazo, y siendo planes flexibles que pueden modificarse para adaptarlos al esfuerzo y los logros del colectivo.

### ***Ejecución del plan***

Este es el momento de desarrollar el plan propuesto llevando al centro educativo o al aula los acuerdos a los que se

llegó. Es el momento también de ir registrando y analizando lo que está ocurriendo y reflexionando sobre esto a fin de ir aprendiendo.

Al ejecutar el plan puede ocurrir que se encuentre la necesidad de regresar a momentos anteriores.

### ***Seguimiento y evaluación del proceso de puesta en práctica***

Según Ortiz (2008), “en Fe y Alegría concebimos la evaluación como una acción formativa que permite a sus participantes tomar conciencia de sus limitaciones y potencialidades, para reconstruirse cada día y formarse integralmente en pro de una mejor calidad de vida para sí mismo y los demás”. Es una reflexión crítica que promueve la construcción de aprendizajes individuales y colectivos mediante un proceso permanente de auto y coevaluación.

La evaluación formativa debe encontrarse presente en todas las fases del proceso, especialmente al finalizarlo y confrontar los productos obtenidos con lo que se esperaba lograr. Esta evaluación no puede limitarse a determinar si se cumplieron las actividades planificadas o no: debe ser una reflexión colectiva sobre lo realizado hasta el momento, los logros obtenidos y lo que falta por conseguir. Tal como lo expresa Borjas (1998) “la evaluación es una fase de retroalimentación en la cual los participantes investigan las consecuencias de las acciones planificadas dentro de una espiral de autorreflexión que conduce a replantearse o modificar el plan de acción inicial”.

Los cambios y mejoras sólo serán sostenibles a través del tiempo cuando exista un equilibrio entre lo que está ocurriendo en el aula y en el centro educativo, entre lo colectivo y lo individual; por ello el acompañante debe impulsar momentos de cuestionamiento y discusión en equipo, así como momentos de reflexión individual sobre la práctica.

### ***Empezar de nuevo***

El proceso de acompañamiento no termina al finalizar la ejecución del plan o la evaluación del mismo pues aunque los

cambios obtenidos sean muy pequeños, nunca se está en la misma situación que se inició. La intención es establecer un proceso que pueda mantener los cambios personales y profesionales en el tiempo.

En la medida que el centro educativo vaya participando en ciclos sucesivos de autorevisión y mejora irá formándose para asumir, de manera autónoma y responsable, los procesos de desarrollo que surjan. En otras palabras, será un centro educativo capaz de caminar de manera independiente hacia la solución de sus problemas.

### **1.9 Dificultades, amenazas... ¿cómo transformarlas en oportunidades?**

Existen numerosas dificultades que deben ser sorteadas a lo largo del camino del acompañamiento para llegar a la meta esperada de mejorar la calidad educativa, algunas de estas estarían centradas en los siguientes factores:

- ❖ La multiplicidad de funciones que debe cumplir un acompañante, las cuales van desde el trabajo directo con los alumnos en el aula y la formación de docentes reflexivos hasta la atención a las familias y las comunidades, lo cual requiere de una gran coordinación y un reordenamiento de las mismas para evitar la pérdida de tiempo y adaptarse al funcionamiento del centro educativo.
- ❖ La percepción que tienen los docentes de los acompañantes puede incidir en una falta de credibilidad entre colegas que dificulta el establecimiento de relaciones armoniosas y de vínculos para desarrollar una cultura colaborativa. Si el acompañante es considerado un superior jerárquico al que hay que obedecer o un experto que posee la clave para la solución de todos los problemas, será muy difícil que éste se integre al trabajo del equipo y, en consecuencia, lograr los objetivos propuestos. Por ello hay que trabajar para formar equipos enfatizando la igualdad entre todos los participantes del proceso.
- ❖ La posibilidad de lograr mejores resultados se aumenta cuando se combinan el acompañamiento interno y externo. Por tal motivo, generalmente, un centro educativo cuenta con uno o varios acompañantes internos y externos al

mismo tiempo. Esto hace indispensable la coordinación y complementariedad de los diversos profesionales que actúan como acompañantes, de manera que su presencia sea una oportunidad de crecimiento y formación para todos.

Es preciso encontrar un equilibrio en cuanto al tiempo de dedicación al proceso de acompañamiento que permita crear momentos y espacios específicos de trabajo individual y colectivo que no signifiquen un aumento del esfuerzo y tampoco le resten tiempo a las actividades regulares de los docentes y el centro.

Cada docente y centro educativo acompañado es único, por lo tanto es necesario respetar su contexto particular, su realidad histórica, cultural, sus ritmos y proceso de desarrollo.

Para que el proceso de acompañamiento fluya, el centro educativo debe crear condiciones organizativas que garanticen la existencia de los espacios y los tiempos para la reflexión colectiva sobre la realidad del centro, sobre la práctica educativa de los docentes que allí laboran, la formación de todos y, muy especialmente, para la definición de sus intencionalidades.



## CAPÍTULO

# 2

### LA EXPERIENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN FE Y ALEGRÍA



*Con tu puedo y con mi quiero  
vamos juntos, compañero*

**Mario Bennedetti**

Para mejorar la calidad educativa de nuestras instituciones educativas, el acompañamiento en Fe y Alegría puede ser: interno, externo o mixto. Estas instancias pueden actuar de manera simultánea o no. La primera, bajo la responsabilidad de los coordinadores pedagógicos de los centros con la participación y el asesoramiento del equipo directivo ampliado, mientras la segunda es llevada por el coordinador pedagógico zonal y por la Coordinación Nacional que buscan garantizar el cumplimiento de las grandes líneas nacionales e internacionales del Movimiento y, finalmente, la tercera y más frecuente, cuando actúan conjuntamente dos de los anteriores.

Este acompañamiento lo llevamos a cabo desde un marco institucional (el ideario de Fe y Alegría), el proyecto de Escuela Necesaria y el Proyecto Educativo Zonal, contextualizado desde unos marcos referenciales del país que le dan una direccionalidad al proceso. Dada la autonomía de acción que poseen las distintas zonas de Fe y Alegría-Venezuela, en cada una de ellas existen diversas experiencias de acompañamiento pedagógico que poseen énfasis comunes y particularidades propias de cada equipo.

Las reflexiones realizadas por los equipos de coordinadores pedagógicos de Fe y Alegría nos permiten afirmar que el acompañamiento es una acción de formación conjunta entre acompañante y acompañado, donde ambos reflexionan, se apoyan, se valoran y se comprometen a buscar respuestas a los requerimientos reales y particulares de la práctica educativa. La experiencia nos ha demostrado que los procesos de acompañamiento son efectivos cuando son sistemáticos, integrales, personalizados; comienzan desde el momento de la planificación del proceso de

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**



*El diagnóstico es un proceso que se realiza para que todos participen, relaten su historia de vida profesional y su realidad, se escuchen y busquen puntos de encuentro.*

enseñanza- aprendizaje y van atravesando los distintos momentos y situaciones de aprendizaje, apoyándose en una evaluación continua de todos los procesos vividos.

Desde nuestra visión el acompañamiento va más allá de una asesoría externa centrada en los elementos técnicos o pedagógicos; es un proceso que tiene como eje central el desarrollo de capacidades y actitudes para el desarrollo personal y profesional de los docentes. En tal sentido, busca empoderar a los docentes como líderes del cambio y la innovación, generar en los centros educativos una cultura de reflexión y evaluación permanente de la práctica pedagógica y contribuir a la transformación de la cultura institucional.

Tal como lo recoge Fe y Alegría (2001) el acompañamiento no se refiere solamente a conocer lo que el docente tiene pensado hacer en sus clases (revisión de planificaciones) o lo que hace en un momento determinado (visitas a las aulas); se trata de generar un proceso de reflexión permanente acerca de la práctica pedagógica a fin de visualizar y enfrentar las dificultades encontradas y así, al mismo tiempo que se resuelven en conjunto los problemas encontrados, se construyen saberes pedagógicos

Por eso reiteramos que de nada sirve hacer asesorías o acompañamientos esporádicos, parcelados o descontextualizados en los cuales no se tomen en cuenta las características del acompañado, su estilo de trabajo y la realidad de su aula o del centro educativo.

Stoll y Fink, citados por Segovia (2005), señalan que los centros educativos deben constituirse en unidades autónomas para iniciar y desarrollar innovaciones, pero como no se encuentran aislados, requieren de apoyo interno o externo, no de cualquier apoyo, sino de un acompañamiento que actúe como un mediador capaz de potenciar la capacidad de los propios centros educativos y de los docentes de tal manera que puedan superar los problemas de la práctica educativa y asuman las acciones necesarias para su mejora. Para incidir realmente en los procesos de organización escolar y en los de enseñanza y aprendizaje se requiere que tanto docentes como acompañantes compartan la iniciativa, la responsabilidad y el compromiso de las acciones planificadas y ejecutadas.

## **2.1 Acompañamiento pedagógico interno**

Para Fe y Alegría (2004), es indispensable que el equipo directivo asuma que sus funciones van más allá de la tradicional concepción del directivo como “administrador y gerente, que significa mantener lo que se tiene y posee, debe darse el salto cualitativo hacia una concepción de la dirección como constructora de organización”, pero de una organización flexible y en permanente proceso de formación- transformación.

En tal sentido, le corresponde al director del centro educativo asumir el liderazgo pedagógico que implica “la responsabilidad de gestionar y jerarquizar la toma de decisiones en función de criterios pedagógicos” (Carriego, 2007), ya que son esos criterios los que deben guiar los aspectos organizativos o administrativos del centro educativo. Sin embargo, es necesario reconocer que los centros educativos son lugares complejos con realidades particulares y rutinas propias que imponen formas de actuar, por lo que se requiere de un gran esfuerzo para asumir las tareas pedagógicas generando espacios de reflexión y formación permanente de los docentes y de todo el personal.

Además de todo lo anterior, le corresponde al equipo directivo asumir el liderazgo de las transformaciones y el acompañamiento pedagógico para la mejora de los centros. Para Nieto y Portela (1992) las funciones de liderazgo, de asesoramiento y de la formación permanente que constituyen un elemento fundamental en los procesos de innovación curricular e innovación, y tradicionalmente se han considerado de manera autónoma y diferenciada, deben comenzar a ser vistas como partes de una misma función de apoyo a los centros educativos.

Borjas (1998) señala que “Lo ideal es que el proceso de formación al interior de la escuela sea conducido por un miembro del equipo directivo”, quien asumirá el rol de facilitador o mediador, generando procesos de reflexión colectiva como parte del quehacer escolar. Es decir, equipos directivos que acompañen a sus docentes y los impulsen en la creación y la coordinación de los propios equipos internos de apoyo al docente, facilitándoles el camino a través de las distintas etapas necesarias para su maduración, utilizando estrategias que impidan su estancamiento y les ayuden a solucionar los problemas que se les presentan.

Por su parte, Galué (2006) considera que “el rol de los directivos es clave para conciliar participación, autonomía y adhesión a un proyecto colectivo de visión y misión compartidas que exige acciones no uniformadoras, pero si unificadoras y homogéneas”. En tal sentido, los directores son actores principales en todos los procesos de cambio, pues deben asumir una diversidad de roles para asegurar que estos cambios sean exitosos y se mantengan en el tiempo. Entre esos roles están los siguientes:

- ❖ Desarrollar y comunicar una visión compartida que apunte a construir el compromiso. ¿Cuál es la escuela que queremos?
- ❖ Construir consenso sobre los objetivos y las prioridades del centro educativo. ¿En qué debemos enfocarnos para cambiar?
- ❖ Construir un ambiente productivo en el centro educativo. ¿Cómo trabajaremos juntos para apoyarnos mutuamente en el proceso?
- ❖ Modificar las estructuras del centro educativo para aumentar la participación en el proceso de toma de decisiones. ¿Qué estructuras debemos cambiar? ¿En qué espacios y en qué tiempos?
- ❖ Vivir los valores promovidos por el centro educativo. ¿Cómo vivenciarlos?
- ❖ Proveer estimulación intelectual. ¿Cómo nos convertimos en una comunidad de aprendizaje?

De igual manera, en los centros educativos existe la presencia de los coordinadores pedagógicos, quienes tienen la función de organizar, dinamizar y acompañar el proceso formativo de los docentes.

El coordinador pedagógico generalmente es un docente que asume la responsabilidad de acompañar a sus compañeros para mejorar la calidad educativa del centro. Es importante que posea conocimientos y habilidades que le permitan generar y gestionar actitudes favorables entre todos los involucrados en el hecho educativo, asimismo, debe ser capaz de asesorar sobre cómo hacer las cosas, proporcionar materiales y recursos adecuados para facilitar la realización de las diversas actividades del aula, organizar los círculos de estudio y otras acciones

para la formación permanente de los docentes, así como hacer un seguimiento y evaluación continua y permanente al desempeño de los mismos.

Para González (2004) el coordinador pedagógico es un generador de relaciones interpersonales en las que predomina la calidad afectiva, cognitiva y conductual, lo cual va a brindar las posibilidades de éxito personal y profesional en los docentes. Su preparación y su disposición personal deben enmarcarse en una actitud con tendencia a influir en los cambios de creencias, conductas y actitudes en el desempeño laboral de los docentes.

Entre las principales tareas a desempeñar por los coordinadores pedagógicos como acompañantes internos de los centros educativos, se encuentran las siguientes:

- ❖ Mantenerse vinculados al aula: actuar como modelos para sus compañeros, introducir innovaciones y mejoras en las aulas mediante un trabajo conjunto.
- ❖ Organizar y facilitar procesos de reflexión de la práctica educativa: apoyar a los compañeros a clarificar necesidades y problemas de su práctica, diseñar proyectos de investigación en la acción, formular propuestas de acción, evaluar las acciones realizadas y reflexionar a lo largo de todo el proceso.
- ❖ Entrevistar y orientar individualmente a los docentes.
- ❖ Planificar, organizar, facilitar y participar en diversos procesos formativos.
- ❖ Crear una atmósfera adecuada para el trabajo en equipo y un ambiente para el aprendizaje permanente.
- ❖ Evaluar continuamente las actividades realizadas.
- ❖ Facilitar recursos: seleccionar, diseñar, construir y adaptar materiales educativos y programas.
- ❖ Servir de enlace entre la institución, los docentes y los acompañantes externos.

En la medida que los equipos directivos, los docentes y el personal administrativo y obrero de los centros educativos trabajen juntos en la construcción de su PEIC, se van consolidando como equipo y sentando las bases de su proceso de formación permanente y de mejora de la institución. En algunos casos, parte de este equipo se convierte en un grupo de apoyo

que se reúne para dialogar, cuestionarse, interrogarse y debatir acerca de problemas de su práctica, en un proceso horizontal donde se construye el conocimiento de manera colectiva. Aun cuando se aprovecha la red de interacciones informales que se producen en las instituciones, tales como: conversaciones en los recesos, en los momentos de compartir actividades, etc., también se organizan instancias un poco más formales que no pertenecen a las estructuras de los centros, pero que permiten el compartir, discutir y el confrontar.

## **2.2 Acompañamiento de los coordinadores pedagógicos del centro educativo a los docentes**

El acompañamiento pedagógico como estructura de apoyo y mediación a los docentes y centros educativos requiere tener claridad en los referentes que guían nuestras prácticas educativas y conocerlas en profundidad. Sin embargo, esto no es tarea fácil pues implica un proceso de análisis y reflexión desde su entorno natural, la realidad compleja y particular del aula, así como tomar en cuenta todas las interacciones sociales que ocurren en ella y las dificultades propias del quehacer educativo. Sólo partiendo de estos conocimientos indispensables, el acompañante podrá comprender dicha práctica y promover innovaciones para transformarla.

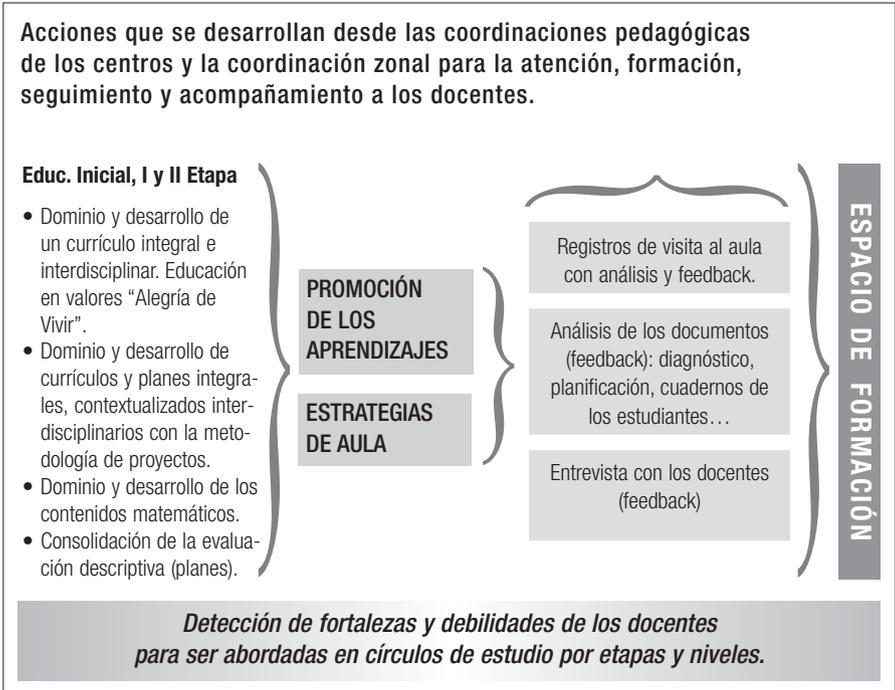
Esto implica que el proceso de acompañamiento debe ser visto de manera integral, pues comprende momentos de evaluación formativa donde participan los directores, coordinadores y los alumnos y alumnas, así como momentos de autoevaluación, para valorar el crecimiento que hemos experimentado en diferentes aspectos de nuestra persona y las experiencias vividas como docente y miembro de un colectivo.

Como ya se señaló, es indispensable empoderar al equipo directivo para que asuma la tarea de acompañar a los docentes de su institución y, dentro de ese equipo, le corresponde al coordinador pedagógico centrar sus actividades en aquellas realmente indispensables para garantizar las transformaciones de la práctica educativa y el avance de los alumnos. Para Borjas (2003) es preciso que el equipo directivo asuma la conducción de los procesos de aprendizaje como formadores de formadores y, al mismo tiempo, que los docentes estén comprometidos en su propio proceso de aprendizaje y de cambio.

De igual forma es importante resaltar que el acompañamiento es un proceso muy heterogéneo, pues incluye una gran diversidad de estrategias de presentación, de comunicación, de reflexión y de participación. Estas siempre deben estar en coherencia con la intencionalidad del proceso y las teorías que sustentan nuestra práctica educativa.

A fin de dar una idea general del acompañamiento que es llevado a cabo por los coordinadores pedagógicos, seguidamente presentaremos un cuadro que representa en forma sintética las estrategias que ejecutan los docentes que asumen esta labor en los diferentes centros educativos de Fe y Alegría - Zona Zulia con el apoyo de los coordinadores pedagógicos zonales y posteriormente, expondremos algunas de las estrategias de acompañamiento que son utilizadas en nuestro Movimiento desde la perspectiva de la educación popular y de la búsqueda permanente de formar docentes reflexivos de su práctica en un marco de respeto a la persona y a los procesos vividos por ella.

2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A

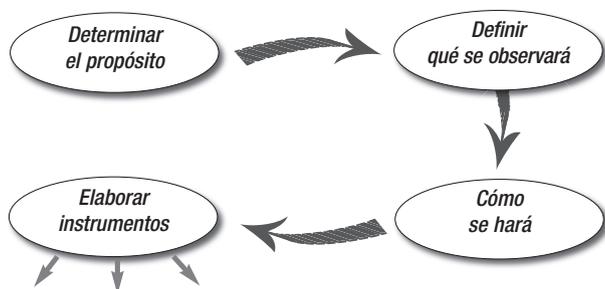


(Fuente: Fe y Alegría – Zona Zulia, 2009)

### **a) La visita al aula**

Puede ser definida como la acción planificada de concurrir al salón de clases, por un tiempo previamente establecido entre el docente y el acompañante, con el fin de observar la acción docente en su contexto real. La visita al aula es realizada por cualquier miembro del equipo directivo, siendo responsabilidad primordial del coordinador pedagógico del centro, pero, también puede ser llevada a cabo por el coordinador pedagógico de otro centro o el coordinador zonal y se concibe como una estrategia de acompañamiento y seguimiento que permite conocer, detallar y registrar el ambiente escolar, las situaciones de aprendizaje y las relaciones que se establecen en el aula de clase, término que no se restringe exclusivamente a un salón, ya que desde la visión de Fe y Alegría el aula es el espacio donde se desarrollan las interacciones entre docentes y estudiantes con el propósito de desarrollar situaciones de aprendizaje que contribuyan con su desarrollo integral. De manera que su espacio físico es diverso: puede ser tanto un salón de clase, como también el patio, la cancha, la comunidad.

La visita al aula implica la utilización de dos técnicas de investigación muy importantes para la recuperación de la práctica: la observación y el registro. Mediante la observación una o más personas miran lo que ocurre en una situación real y registran los acontecimientos más importantes de acuerdo con unos parámetros previamente establecidos. Según Álvarez-Gayou (2003) “la observación ha sido la piedra angular del conocimiento”. Para realizar una observación que realmente proporcione elementos para la construcción conjunta de conocimientos, es necesario planificarla, es decir, determinar previamente cuál es su propósito, definir qué se observará y cómo se hará, para finalmente elaborar instrumentos de registro.



Es importante recalcar que, desde nuestra perspectiva, el acompañante realiza una observación participante en la cual involucra al docente para mirar críticamente su propia práctica pedagógica, identificando sus fortalezas y debilidades, así como los postulados teóricos, las creencias y las intencionalidades que la sustentan a fin de comprender sus acciones pedagógicas y mejorarlas.

A manera de ejemplo se presentan dos modelos con interrogantes e indicadores que pueden orientar la observación al aula y al receso, elaborados por una coordinadora pedagógica de centro (Fe y Alegría – Zona Zulia) y por la coordinación de Fe y Alegría - Zona Caracas, respectivamente.

### ***Indicadores a observar durante la visita al aula***

#### **ASPECTOS PEDAGÓGICOS**

##### **EL DOCENTE**

- Hace preguntas generadoras, indaga los conocimientos previos de sus alumnos,
- Promueve la reflexión.
- Felicita a los alumnos.
- Se observa la construcción de conocimientos.
- Reconoce que los niños/as tienen saberes, respeta lo que saben y lo que desconocen.
- Ayuda a sus alumnos a descubrir lo que saben.
- Está educando en valores.
- Planifica proyectos.
- Evalúa de manera continua y procesual a sus alumnos.
- Lleva control adecuado de la evaluación continua.
- Maneja adecuadamente los conflictos que se le presentan.
- Posee habilidades para el dominio de grupo.
- Mantiene la disciplina en el aula.
- Prepara recursos didácticos con anticipación.
- Demuestra interés por el mantenimiento del mobiliario.
- Establece una efectiva comunicación con los alumnos y representantes.

##### **AMBIENTE DE AULA**

- Es alfabetizador.
- Están escritas las normas de funcionamiento elaboradas colectivamente.
- Es adecuado al proyecto o eje de aprendizaje que se está llevando a cabo.
- Se visualizan los ejes de la Escuela Necesaria.

## **Indicadores a observar durante la visita al aula**

### **ASPECTOS PEDAGÓGICOS**

#### **En Preescolar, observar además:**

- Carteles de nombres.
- Espacios y ubicación de los mismos.
- Distribución del ambiente.
- Informaciones generales visibles (Jornada completa, horario de Educación Física, horario de parque, horario de atención a los representantes).

### **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

- Entrega los recaudos en el tiempo previsto (planificación, informes, etc.).
- Planifica y registra.
- Lleva la asistencia diaria (mañana y tarde) de los alumnos.
- Tiene su portafolio en el aula.

### **Observación del recreo, por un directivo**

- ¿Qué hacen los niños en el recreo?
- ¿En qué momento llega el docente al recreo? (¿se demoró?, ¿cuánto?, ¿llegó enseguida?, ¿se ubicó en el tiempo debido?).
- ¿Cómo está el patio antes del recreo?
- ¿Cómo está el patio después del recreo?
- ¿Dónde están los docentes durante el recreo?, ¿qué hacen?
- ¿Comen los niños antes del recreo?
- ¿Comen los niños durante el recreo? Y luego ¿qué hacen?
- ¿Qué tipo de juegos predominan?, ¿hay diferencias entre los juegos de los niños y las niñas?, ¿cuáles?
- ¿Qué hace falta en los recreos?

### **Observación del recreo, por un docente**

- ¿Qué hacen los niños en el recreo?
- ¿En qué momento llego yo al recreo? (¿me demoro?, ¿cuánto?, ¿llego enseguida?, ¿me ubico en el tiempo debido?)
- ¿Cómo está el patio antes del recreo?
- ¿Cómo está el patio después del recreo?
- ¿Dónde estoy durante el recreo?, ¿qué hago?
- ¿Dónde se encuentran mis compañeros?, ¿qué hacen?
- ¿Comen los niños antes del recreo?
- ¿Comen los niños en el recreo? Y luego, ¿qué hacen?
- ¿Qué tipo de juegos predominan?, ¿hay diferencias entre los juegos de los niños y las niñas?, ¿cuáles?
- ¿Qué hace falta en los recreos?, ¿qué sugiero?

# Guía de observación para acompañar la función pedagógica docente

Docente: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ N° de alumnos: \_\_\_\_\_

Actividad observada: \_\_\_\_\_

Duración de la observación: \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Acompañamiento N° \_\_\_\_\_

## ASPECTOS A OBSERVAR

### 1. CLIMA DE AULA:

1.1. Organización del espacio físico y ambientación. \_\_\_\_\_

1.2. Distribución de los espacios del aula en función a la propuesta del Proyecto Educativo Comunitario de Centro. \_\_\_\_\_

1.3. Clima de respeto a normas consensuadas previamente establecidas. \_\_\_\_\_

1.4. Ambientación acorde al PPA. \_\_\_\_\_

1.5. Cuido del mobiliario y aula de clases. \_\_\_\_\_

1.6. Entorno alfabetizador. \_\_\_\_\_

1.7. Uso eficaz del tiempo de la clase. \_\_\_\_\_

1.8. Presencia de elementos de uso de trabajo, ciencia y tecnología. \_\_\_\_\_

### 2. COMUNICACIÓN: INTERRELACIÓN DE MENSAJES DOCENTE-ESTUDIANTE.

2.1. Propicia la participación del estudiante. \_\_\_\_\_

2.2. Apertura a sugerencias y/o recomendaciones de (estudiantes, coordinación y otros docentes). \_\_\_\_\_

2.3. Mediación del aprendizaje. \_\_\_\_\_

2.4. Expresión de ideas. \_\_\_\_\_

2.5. Uso de vocabulario técnico. \_\_\_\_\_

### 3. INICIO: COMIENZO DEL ENCUENTRO DIDÁCTICO, PRESENTACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

3.1. Construcción del conocimiento a través de la exploración de los conocimientos previos del estudiante. \_\_\_\_\_

3.2. Toma en cuenta la experiencia previa del estudiante. \_\_\_\_\_

3.3. Estimulación a la clase. \_\_\_\_\_

3.4. Presentación de las instrucciones dadas a los alumnos. \_\_\_\_\_

### 4. DESARROLLO: EJECUCIÓN DE LA CLASE EN LAS DIVERSAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DIDÁCTICAS A FIN DE CONSOLIDAR LA CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO.

4.1. Uso de estrategias y actividades que permiten la construcción del conocimiento nuevo y significativo. \_\_\_\_\_

4.2. Coherencia en lo que dice, hace y planifica. \_\_\_\_\_

4.3. Dominio del contenido a desarrollar. \_\_\_\_\_

4.4. Dominio de la Estrategia Metodológica utilizada. \_\_\_\_\_

4.5. Uso de una Estrategia Metodológica que conlleva a la vivencia, significatividad y la transferencia. \_\_\_\_\_

### 5. CIERRE: FASE DE CONCLUSIÓN DE LA CLASE. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.

5.1. Uso de estrategias para la consolidación del conocimiento adquirido y realización de la metacognición. \_\_\_\_\_

5.2. Invita a los alumnos a realizar conclusiones. \_\_\_\_\_

5.3. El docente realiza las conclusiones finales. \_\_\_\_\_

### 6. RECURSOS DE INSTRUCCIÓN: MEDIOS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES QUE USA EL DOCENTE PARA EJECUTAR LA CLASE. DE ACUERDO AL TIPO DE APRENDIZAJE QUE SE QUIERE ALCANZAR.

6.1. Variedad. \_\_\_\_\_

6.2. Acordes al nivel del grupo. \_\_\_\_\_

6.3. Selección de recursos apropiados de acuerdo al contenido y a la estrategia aplicada. \_\_\_\_\_

6.4. Preparación previa a la clase. \_\_\_\_\_

6.5. Uso del recurso. \_\_\_\_\_

6.6. Calidad en la elaboración del recurso. \_\_\_\_\_

### 7. APRENDIZAJE: EVIDENCIAS DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, PROCEDIMIENTOS Y ACTITUDES EN LOS ESTUDIANTES.

7.1. Estimula el trabajo de los estudiantes mediante las expectativas de éxito. \_\_\_\_\_

7.2. Valora explícitamente el esfuerzo realizado por los estudiantes. \_\_\_\_\_

7.3. Se evidencia Motivación individual en los casos que lo ameriten. \_\_\_\_\_

7.4. Se evidencia la motivación del estudiante para el aprendizaje. \_\_\_\_\_

7.5. Genera e invita a los estudiantes a la elaboración de conclusiones. \_\_\_\_\_

7.6. Revisa y discute los resultados de la evaluación. \_\_\_\_\_

7.7. Toma en cuenta las formas de participación en la evaluación (Autoevaluación–Coevaluación–Heteroevaluación). \_\_\_\_\_

Otras fortalezas observadas: \_\_\_\_\_

Otras debilidades observadas: \_\_\_\_\_

Acuerdos: \_\_\_\_\_ Compromisos: \_\_\_\_\_



*A través del registro se pretende descubrir cómo es la práctica que desarrolla el docente en su día a día, respondiendo algunas interrogantes, tales como: ¿qué enseña? ¿cómo enseña?, ¿cómo son sus interacciones con los niños?*

## **b) El registro**

Por su parte, el registro es un instrumento para la recolección de información por medio del cual se describe lo observado. A través del registro se pretende descubrir cómo es la práctica que desarrolla el docente en su día a día, respondiendo algunas interrogantes, tales como: ¿qué enseña? ¿cómo enseña?, ¿cómo son sus interacciones con los niños? ¿cómo se encuentra organizada el aula?, ¿cómo se utiliza el tiempo de clase? En suma, es posible afirmar que lo recuperado a través de los registros y observaciones constituyen los datos con los que el acompañante puede trabajar para determinar lo que no se ve y es cotidiano en la práctica docente.

Durante la visita al aula, el coordinador pedagógico hace un registro detallado de lo ocurrido en la clase, con una duración mínima de entre 15 y 20 minutos. El registro de clase describe con palabras las situaciones de aprendizaje y las interacciones que allí se desarrollan tal como ocurren en la realidad, sin interpretarlas ni emitir juicios sobre ellas. Podemos afirmar que el registro constituye una descripción de los hechos, una fotografía de la vida del aula y de la acción del docente que impulsa procesos reflexivos al volver posteriormente a esa situación para analizarla y comprender su dinámica.

En algunos centros educativos la observación se recoge en un formato prediseñado por la coordinación pedagógica, el cual contempla aspectos relativos a: la actuación del docente, los recursos didácticos utilizados, la metodología usada por el docente, las estrategias de enseñanza, entre otros. Sin embargo, la práctica es una actividad dinámica que comprende los acontecimientos ocurridos en la interacción entre el docente y los alumnos, por lo que estos formatos no registran la riqueza de la práctica. Parra y Uzcátegui (2006) consideran que la observación de clases, debe ir acompañada preferiblemente por un registro etnográfico el cual constituye una “descripción -narración de todo lo que ocurre en un momento determinado de la clase o en cualquier otra actividad pedagógica”.

La escritura de este registro por parte del coordinador pedagógico no es tarea fácil: requiere dedicación de tiempo y esfuerzo e implica superar las dificultades y los temores relacionados con el acto de escribir, al mismo tiempo que consti-

tuye una herramienta para desarrollar en el acompañante competencias para la escritura y reescritura de estos textos narrativos.

A continuación se presentan algunos de los obstáculos frecuentemente encontrados en los primeros registros elaborados por los coordinadores pedagógicos, los cuales han ido superándose en la medida que se ejercitan y adquieren las competencias para ello:

- ❖ Al narrar se presentaban sólo los momentos de la clase, sin describir lo ocurrido en ella ni reconstruir los diálogos.
- ❖ Tendencia a hacer juicios sobre lo observado en la clase o a buscar explicaciones de los hechos.
- ❖ Prevalcía el registro de los problemas de convivencia y de otros aspectos emocionales observados en el aula sobre lo didáctico.
- ❖ Reconstrucciones pobres sobre lo observado en el aula, ya que no se sistematiza el registro rápidamente y se dejan muchos elementos a la memoria.

El hábito de elaborar registros y luego socializarlos con el docente en un ambiente de respeto y aprendizaje, promueve la cooperación entre los docentes y un proceso de reflexión intersubjetiva y plural.

Más aún, los registros elaborados le permiten al coordinador pedagógico y, en algunos casos al equipo directivo ampliado con la presencia del psicopedagogo y el orientador entre otros, realizar un análisis posterior para determinar las concepciones que subyacen a la práctica del docente, valorar los avances que se visualizan en dicha práctica y hacer las recomendaciones y sugerencias pertinentes. La participación de estos profesionales permite fortalecer el proceso y sirve de espacio de formación para todos los involucrados.

Estas recomendaciones y sugerencias no surgen sólo de las opiniones del coordinador o del equipo, se encuentran guiadas u orientadas por los siguientes documentos: “La evaluación como proceso de investigación”, el cual contiene los acuerdos a los que hemos llegado en Fe y Alegría en relación con los indicadores y criterios de evaluación de cada uno de los componentes de nuestra acción educativa a nivel de pedagogía, orga-

nización y gestión, pastoral y lo comunitario; el libro “La Escuela Necesaria. Proyecto para la acción”, en el cual presentamos la propuesta, construida colectivamente, que deben seguir todos los centros educativos y el marco de referencia para sus acciones y el libro sobre evaluación del desempeño docente de la Asociación Venezolana de Educación Católica que presenta criterios de evaluación, instrumentos y modelos para recoger información redactados de manera clara y concisa para la evaluación del desempeño del docente, indicando detalladamente las acciones a realizar para lograr una verdadera transformación de la práctica.

Seguidamente se presenta un registro de observación realizado en un aula de Educación Inicial.

### **Registro de visita al aula**

Datos de identidad: \_\_\_\_\_

Nombre del Docente: \_\_\_\_\_

Grado: Preescolar “B”

Fecha: 06 de Octubre de 2008

Hora de entrada: 8:35 a.m. Hora de salida: 9:00 a.m

#### **DESCRIPCIÓN DE LA CLASE:**

Siendo las 8:35 del día lunes 06 de octubre de 2008, me dirijo a la salita de Preescolar “B”, junto a la psicopedagoga y consigo a la maestra fuera del salón, hablando por celular, inmediatamente lo cierra.

Entramos las tres y dentro del salón, los niños y niñas están sentados en una ronda en el suelo, y una representante los acompaña. Las sillas están sobre las mesas. La docente se sienta en una silla y pregunta a un niño:

–*Jhoendry, ¿había mucha agua?*

El niño responde:

–*Hasta que llegó a las casas... hasta que llegó a la curva.*

La maestra preguntó:

–*¿Cuándo llovió?*

–*Cuando estaba de noche.*

–*Pero ¿no sabes cuándo fue?, ¿qué día fue?*

–*Cuando llovió se hizo de día -responde otro niño.*

–*A ver... ¡Gabriel, sí sabe cuándo llovió!*

–*Ayer -responde el niño.*

–*Y Ruth, ¿sabe cuándo llovió? -dice la maestra.*

–*Ayerrrrr -responden los niños en coro.*

Una niña se levanta y acercándose a la maestra le susurra algo, la docente la acaricia y la mantiene a su lado poco rato, luego le pide que se siente. Mientras

tanto se escucha mucho ruido, los niños hablan varios a la vez, jueguetean. La maestra está escribiendo en un cuaderno y dice:

—*Vamos entonces a agarrar las loncheras.*

Los niños inmediatamente le responden:

—*Hay que lavarse las manos.*

Varios se levantan y se dirigen al lugar donde están las loncheras. La maestra dice:

—*Noooo, entonces vamos a sentarnos, así no.*

Y comienza a nombrar uno por uno. Varios niños se levantan a la vez. La maestra mira a uno y le dice:

—*¿Te nombré?*

El niño mira y con la cabeza dice que no.

—*Entonces, siéntate.*

Mientras tanto hay niños sentados en el suelo girando sobre los glúteos, otros conversando y jugando y los que ella nombra, van colocando las loncheras donde le va indicando.

—*Ruth, ¿a esa mesa le faltan niños?... -señalando una- Esa silla que está arriba, ¿de quién es?*

La representante revisa el explorador y anuncia que hay agua a su alrededor, la psicopedagoga se dirige al sitio y verifica que el protector de electricidad está mojado por debajo, lo saca y se lo entrega a la representante, quien busca cómo secarlo.

—*Williams, ¿contaste las loncheras de la mesa 4?, ¿cuántas hay?*

El niño va y la cuenta.

—*Tairili, -señalando-, aquella mesa está esperando por niños.*

3 niños bajan las sillas y colocan sus loncheras.

La maestra indica:

—*Los niños en fila.*

Una niña baja una silla y la maestra le pide que la suba. Me acerco a la maestra y le sugiero que baje todas las sillas, explicándole que las sillas arriba cortan la comunicación, la visión y aíslan.

La maestra se me acerca y me da explicaciones sobre unos recaudos que tiene atrasados, mientras que los niños salen con la representante.

La representante llega con los niños, baja las sillas de 1 mesa y se acerca a ellos para decirles algo.

Una niña intenta cambiarse de puesto y la representante la regresa.

Todos los niños están sentados, con las loncheras sobre las mesas. La maestra se acerca a las dos mesas donde colocaron a los niños/as y canta "La lechuga..." Los niños continúan hablando.

—*A ver, vamos a esperar la oración. ¿Qué le pasa a \_\_\_\_\_?*

Un niño responde que no tiene jugo.

—*No te pongas bravo, que ya vamos a ver... A ver... la mano derecha arriba, a ver, no la veo..., a ver... la derecha, la derecha, la derecha..., en nombre del Padre, del Hijo, del Espíritu Santo, Amén... Vamos pues... Señor te pedimos... (hizo una oración).*

Mientras tanto un niño hacía ruido con una lonchera en la mesa, otros destapan la comida.

–¿Alguien quiere hacer una petición?, ¿quiere pedir por alguien o por algo?

Nadie dice nada. La maestra continua:

–Padre nuestro que estás en el cielo... no oigo..., no oigo..., se va a poner bravo papá dios... Padre nuestro que estás...

Continúa la oración mientras le toma las manos a los niños que tiene a ambos lados. La representante hace lo mismo y poco a poco todos se van tomando de las manos. La representante se acerca a un niño y le revisa los brazos. La maestra canta la merienda.

– “Merienda”....., no oigo... (sigue cantando) y pregunta:

– ¿Los papelitos?

– ¡En la papelera!

–¿Los piccitos?

–Debajo de la mesa.

–¿Las loncheras?...

La maestra les dice:

–Buen provecho tengan todos... -repite- buen provecho tengan todos...

Y los niños no responden. Un niño le da la malta a la maestra y ella dice:

–A ver, Johendrí, ¿cómo se dice?, cómo se dice?

Y ella misma responde:

–Por favor y luego se dice gracias. A ver, ¿quién quiere compartir su bebida con \_\_\_\_\_?

La representante busca un vaso y comparte la bebida con el niño que no tenía.

Los niños comen y la maestra se sienta en otra mesa mientras la representante está pendiente de atenderlos.

Me despido y salgo a las 9:00 a.m.

#### **AMBIENTE:**

La salita es pequeña, consta de 5 mesas con 6 sillas cada una.

Se observa una cartelera de bienvenida, otra con “Vamos a leer” con letras sueltas, un anime con un dibujo que dice “Desarrollo sustentable”.

Hay una hilera de cáncamos, donde cada alumno coloca sus trabajos, sobre esta hilera están los nombres de cada uno, mal ubicados (los trabajos no quedan debajo de cada nombre).

En la pizarra se observan los nombres de la maestra y de la pasante con la palabra “Bienvenidos”, el dibujo de un árbol, en tiza de colores, un poco borroso.

Un pequeño explorador. Un mueble divisor con juguetes y cuentos, 2 cestas de tacos y legos, un mueble donde se colocan las loncheras, un estante donde se guarda el material escolar, un cartel con cáncamos.

No se observaron carteles de identificación de los espacios ni identificación de la salita.

#### **ANÁLISIS:**

❖ Las sillas sobre las mesas, en un salón de clases donde se está trabajando interrumpen la comunicación, la visión, estorban y molestan, crean un ambiente desagradable, con poca libertad.

❖ A la hora que entramos 8:35 a.m. estaban saludando. Recordar que el saludo no debe demorarse mucho ya que luego deben planificar y aquí se invier-

te más tiempo. Demoraron 1 hora antes del desayuno, sin que los alumnos planificaran su trabajo del día. ¿Cuál es el tiempo efectivo de trabajo?

- ❖ “Pero ¿no sabes cuándo fue?”, esta pregunta que hace la maestra, es una negación, al llevar el “no”.  
El anime con un dibujo que dice “Desarrollo sustentable” no tiene nada que ver con el proceso que se está llevando en la salita.
- ❖ Los trabajos de los niños/as no quedan debajo de cada nombre y se confunden, no está la ubicación debida para que cada uno identifique su espacio y coloque sus trabajos.
- ❖ No cerró conversaciones ni procesos. “¿Cuándo llovió?”, fue la pregunta de partida y no hubo un cierre con los aportes que dieron los alumnos. Luego la maestra los invita a buscar las loncheras, sin avisar que ya iban a comer.
- ❖ Cuando la maestra dice: “¿alguien quiere hacer una petición?, ¿quiere pedir por alguien o por algo?”... y nadie dice nada, ella debe hacer una petición para que los alumnos descubran una manera de hacerlo y luego se atrevan; en éste momento se debe pedir (por los asistentes, por los que no están, por familiares, por la escuela, por la educación, por la vida... ). Toda conversación que se inicia debe tener un final o cierre, donde las ideas queden claras. Después de las preguntas, la docente debe intervenir para aclarar y concluir todo lo que dijeron los alumnos, de ésta manera quedará aclarada la respuesta para todos y cada uno tendrá la oportunidad de reconstruir su aprendizaje.
- ❖ Cuando la maestra los invita a buscar las loncheras, las mesas no están preparadas (sillas arriba, mesas sin sacudir).
- ❖ No se observa un orden de actividades, los niños no saben qué viene después de lo que están haciendo, los espacios no están preparados, los momentos no están dados.
- ❖ Las canciones no las cantan todos y la maestra no las repite. La canción de la lechuza es para hacer silencio y no se logró.
- ❖ Hay una cartelera que dice “Vamos a leer”, pero no tiene ningún texto (excepto el título), sólo letras sueltas. Las palabras se pueden leer y los textos tienen significado, las letras necesitan unirse para leerse, sueltas no dicen nada.
- ❖ No se observaron letreros, carteles... la ambientación en éste nivel de estudio es extremadamente importante ya que invita al niño a aprender, debe ser alfabetizadora, estimulante, alegre, cargada de significado, debe ir acorde a la planificación y al trabajo que se desarrolle diariamente, debe responder al proyecto o eje de interés que se esté abordando.
- o En varios momentos los niños pierden la atención de la maestra. La docente debe mantener la disciplina y practicar normas que se hayan planteado, discutido y aceptado entre todos. (Ejm: al salir de la sala para hablar por teléfono, al no cerrar las conversaciones, cuando ella está en la oración que hay un niño haciendo ruido, se debió haber corregido en ese preciso momento y explicarle la importancia de la oración para todos y el respeto por los otros).

#### **SUGERENCIAS:**

- ❖ Bajar todas las sillas de las mesas, aun cuando no estén todos los alumnos/as ya que esto permite un mejor y más agradable ambiente de trabajo.
- ❖ Aprovechar el tiempo y hacerlo eficaz.

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**

- ❖ Desarrollar la jornada completa.
- ❖ Ambientar de acuerdo a las necesidades e intereses de los alumnos/as y a los planes que se estén ejecutando.
- ❖ Evitar el uso del celular durante la jornada con los alumnos/as.
- ❖ Cerrar los procesos y las conversaciones.
- ❖ Preparar los momentos, motivar, inducir a los alumnos a alistarse para la actividad que se desarrollará, captar y mantener la atención.
- ❖ Abrir el espacio de peticiones y de acción de gracias para mantener la comunicación con nuestro Señor Jesucristo.
- ❖ Repetir las canciones invitando a los niños a cantarlas y a cumplir con la invitación que hace.
- ❖ Identificar el aula, con el grado y sección, en la puerta o pared externa, a la vista de todos.
- ❖ Colocar la lista con nombres y apellidos de todos los alumnos/as y la identificación del docente, en un lugar visible.
- ❖ Describir y colocar la jornada completa visible y cumplirla.
- ❖ Identificar los espacios.
- ❖ Crear y mantener un ambiente alfabetizador.
- ❖ Agregar texto a las carteleras, es parte de la alfabetización.
- ❖ Permanecer acompañando a los niños/as en todo el proceso y brindarles su ayuda.

**OBSERVACIONES DEL DOCENTE:**

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Docente

\_\_\_\_\_  
Coordinadora Pedagógica

\_\_\_\_\_  
Psicopedagoga

Sello

Posteriormente se efectúa una entrevista individual con el docente observado durante la cual se leen los registros realizados para que él mismo autoevalúe su desempeño y luego, con ayuda del coordinador pedagógico, revise la pertinencia, efectividad o éxito de las actividades planificadas y ejecutadas tomando en cuenta las características del grupo de alumnos. Éste es el momento de establecer un diálogo abierto en el cual se escucha al otro y se comparte lo que se piensa y se siente.

Ese diálogo es, sin lugar a dudas un elemento clave, pues allí se propicia una reflexión entre nuestra práctica y nuestros fines educativos; es el momento de responder algunos interrogantes: ¿lo que hacemos contribuye o no a una formación integral?, ¿qué tenemos que mejorar para acercarnos a lo que queremos? De poco vale realizar la visita a los docentes en sus aulas y después no conversar sobre su quehacer en ese espacio, sus actitudes, comportamientos e incluso sobre ese currículo oculto que se pudo vislumbrar. González (2004) considera que es inútil rellenar durante el año escolar cierta cantidad de instrumentos de acompañamiento, donde se detalle el desempeño de los docentes en las áreas personal-social, acción educativa, identificación institucional, extensión a la comunidad y trabajo administrativo, si luego no se dedica el tiempo necesario para conversar con cada uno, mirarlo, comprenderlo, pero también para descubrir juntos nuevas formas de hacer, convivir, servir y ser, sellando estos compromisos a través de una formalidad que se ha denominado “contratos de crecimiento personal”, los cuales marcan la posibilidad de transformación, avance y consolidación, no sólo de un docente, sino en conjunto de un centro educativo.

Además, a través de esta conversación se da un feedback o una retroalimentación mediante la cual se pretenden fortalecer los aspectos positivos y la corrección fraterna, que permita el intercambio de ideas y opiniones, contribuyendo al crecimiento del acompañado y del acompañante. En el ámbito educativo, la retroalimentación puede ser definida como un proceso comunicativo bidireccional mediante el cual se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, la retroalimentación ayuda a reducir la incertidumbre del docente, ya que le permite conocer lo que otras personas piensan sobre su tra-

## 2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A



*En el ámbito educativo, la retroalimentación puede ser definida como un proceso comunicativo bidireccional mediante el cual se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos de los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

bajo, reforzando las fortalezas y asumiendo compromisos para superar las debilidades.

De allí que para realizar el feedback, el acompañante que lleva el proceso necesita conocer, respetar e interiorizar la escucha como competencia, y manejar la entrevista con preguntas uniformes y controladas mediante las cuales se obtienen informaciones que le permitirán posteriormente dar una retroalimentación con resultados positivos. Seguidamente, se le solicita al docente que escriba sus impresiones y observaciones. Esta acción le permite tener una mirada interior a su desempeño docente a través de sus propias acciones. Es un proceso de autoevaluación en el cual el docente emite sus opiniones valorativas acerca de la adecuación y efectividad de su práctica pedagógica, para posteriormente, compartirlas con el observador acompañante.

Se registran los compromisos y acuerdos. Según González (2004), “El proceso de acompañamiento implica acuerdos concretos, compromisos y propósitos realizables para mejorar, potenciar, transformar la propia práctica educativa”. Estos acuerdos y compromisos, firmados por ambos participantes del proceso, en algunos centros educativos se han denominado “contratos de crecimiento personal”, ya que marcan la posibilidad de transformación, avance y consolidación, no sólo de un docente, sino en conjunto, de un centro educativo. Estos “contratos” forman parte del portafolio del docente, incluyendo los insumos surgidos de otras actividades como registros de visitas, contratos de crecimiento, instrumentos de acompañamiento, revisiones de planificaciones y de los cuadernos de los alumnos entre otros, pues son evidencias del proceso de acompañamiento brindado al docente.

### ***c) El portafolio, un proceso y un producto***

La palabra portafolio puede estar referida a una multiplicidad de aspectos que van desde una serie de fotos de un modelo hasta una recopilación de artículos de prensa. El portafolio personal narra la vida de una persona, comunica qué es importante para ella y constituye una prueba viviente de sus logros, de las producciones que la identifican y, con el paso del tiempo, se convierte en una prueba de cómo los alcanzó.

En los últimos años, diversos autores han comenzado a utilizar este término para referirse a una técnica de investigación y evaluación formativa empleada para la formación inicial y permanente de los docentes. Es un instrumento de formación dado que impulsa los procesos de reflexión, al mismo tiempo que presenta evidencias sobre el pensamiento y la práctica del docente. Según Bird, citado por Beltrán y Díaz B. (2004), la función principal del portafolio es guiar el avance profesional del docente; considera además que éste puede ser utilizado como un complemento en el proceso de asesoría y supervisión, pero que requiere del establecimiento de normas claras para el logro de un trabajo productivo, tales como: uso del lenguaje adecuado, revisión permanente y minuciosa de la práctica, entre otras.

Para Fe y Alegría, el portafolio consiste en la conformación de una carpeta para cada docente donde se recopilan los documentos propios de la acción educativa, tales como: diagnóstico de grado, plan de grado, horarios, planificación de proyectos y de momentos específicos, controles e instrumentos de evaluación, planificaciones de reuniones con representantes, registros de visitas al aula, informes de las revisiones de los cuadernos de los estudiantes, instrumentos de evaluación del docente por parte de los estudiantes y muchos otros. Todos estos documentos forman parte del trabajo administrativo-pedagógico que orienta la práctica diaria y dan testimonio de la intencionalidad educativa de cada educador y de los procesos de enseñanza y situaciones de aprendizaje que promueve dentro de su aula.

Desde esta perspectiva, esta carpeta se convierte en un instrumento serio, sistemático para la formación, seguimiento y acompañamiento al docente, donde se muestra su record profesional y pedagógico. Para ello, periódicamente, se realiza un análisis de estos documentos y el docente, al mismo tiempo que se autoevalúa, recibe orientaciones, sugerencias que se traducen en compromisos para el desarrollo de futuras planificaciones. Sin embargo, para adoptar una “cultura de portafolio” en los centros educativos se requiere que existan instancias o espacios formativos donde la reflexión y la colaboración sean una práctica común, donde los actores y responsables del proceso de acompañamiento-evaluación generen orientaciones y recomendaciones justas y sustentadas, y finalmente, donde todos

## 2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A

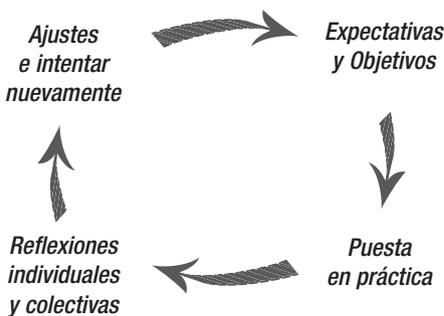


*(...) para adoptar una “cultura de portafolio” en los centros educativos se requiere que existan instancias o espacios formativos donde la reflexión y la colaboración sean una práctica común*



la reflexión del propio docente, develando su punto de vista, permitiéndole a los acompañantes profundizar en el conocimiento y valoración de su práctica pedagógica. Más aún, es un instrumento que nos proporciona elementos de análisis del desempeño docente así como de los procesos de formación que se llevan a cabo en los centros educativos, brindando incluso información al comité de sustanciación para la elaboración de la carta de eficiencia anual de cada educador.

Como apoyo para el acompañamiento el portafolio contribuye a que el mismo docente piense críticamente sobre su práctica pedagógica, la evalúe y establezca relaciones entre lo que ha hecho hasta ahora y lo que puede hacer en el futuro para mejorarla. En síntesis, es un proceso que comienza cuando, reunidos como equipo de trabajo, el acompañante y los acompañados establecen objetivos y expectativas. Cuando, por ejemplo, se intenta poner en práctica una innovación o una estrategia diferente, es importante leer los registros de las visitas a las aulas y reflexionar planteándose algunas interrogantes: ¿qué funcionó?, ¿qué no funcionó?, ¿qué puede ser mejorado?, ¿cómo?, ¿qué se puede intentar ahora? Después de escuchar las opiniones y sugerencias del equipo se diseña la estrategia que se va a llevar a la práctica, se ejecuta, se registra y se reflexiona sobre lo realizado, en un proceso constante de práctica-reflexión-práctica que permite la verdadera comprensión del proceso y la construcción de nuevos conocimientos y destrezas. Posteriormente, se establecen nuevos objetivos y se comienza nuevamente con el ciclo.



Este ciclo implica un hacer-reflexionar-hacer, de manera individual y colectiva, para luego revisar e intentar nuevamente; puede extenderse más allá del salón de clases a otras instancias de la vida y ser utilizado también en distintas actividades con los alumnos.

Es importante destacar que la reflexión debe estar presente en el portafolio del docente, para que realmente cumpla con su finalidad de formar, dado que de nada sirve recopilar documentos o registros si estos no son analizados, reflexionados y compartidos.

#### **d) Análisis documental**

El análisis documental es una forma de investigación que consiste en realizar un proceso de análisis y síntesis de los datos contenidos en uno o varios documentos con el propósito de recuperar la información relevante que en ellos se encuentra y facilitar el aprendizaje del individuo para que éste se encuentre en condiciones de resolver problemas y tomar decisiones en sus diversos ámbitos de acción. El análisis documental permite determinar, seleccionar, organizar y sintetizar el conocimiento registrado en los documentos.

Según Galué (2006) el análisis documental es una estrategia que puede ser utilizada al realizar un acompañamiento, ya que permite determinar la coherencia entre cada uno de los documentos que evidencian la práctica cotidiana del docente tales como: diagnóstico, plan de grado, horarios, planificación de proyectos y de momentos específicos, planificaciones diarias, cuadernos y carpetas de los alumnos, proyecto de escuela, registro de visitas al aula, controles e instrumentos de evaluación.

En Fe y Alegría empleamos esta estrategia con el objetivo de visualizar la concepción del trabajo del docente, la conexión con la filosofía de la institución y el énfasis del plantel, además de observar la continuidad, coherencia y secuencia didáctica de los procesos desarrollados en el aula desde el ambiente general de integración hasta la especificidad de las áreas.

Para la revisión de estos documentos es recomendable tener claridad en relación a los aspectos que se pretende observar y analizar (concepción de la enseñanza- aprendizaje,

relación con los objetivos del centro, contenidos planificados y desarrollados, coherencia, secuencia didáctica y distribución del tiempo), hacer una lectura profunda y un análisis individual de los documentos, realizar un registro de lo que se va encontrando en los materiales y finalmente, redactar algunas recomendaciones. Dentro del análisis documental, algunas de las estrategias más utilizadas son:

### ***Revisión de planificaciones de los docentes***

La planificación constituye un momento de toma de decisiones anticipadas durante el cual el docente decide qué va a trabajar, cómo va a hacerlo y el para qué. Indica los métodos, estrategias, actividades y recursos a realizar para facilitar los aprendizajes de los alumnos y alumnas, así como también la forma como estos serán evaluados.

No nos corresponde en este momento profundizar acerca de la planificación y la evaluación: sus características e importancia, cómo y para qué planificar; solamente pretendemos considerarla como un instrumento que le permite a quien acompaña visualizar las concepciones y la práctica del docente, así como hacer un seguimiento al proceso de aprendizaje de los alumnos. Para lograrlo, al revisar las planificaciones de los docentes, el coordinador pedagógico observa detenidamente los siguientes indicadores:

- ❖ Conoce, maneja y usa los materiales curriculares oficiales y los específicos de la institución (programas, planes, proyectos de centro, etc.).
- ❖ Evidencia la articulación entre el Proyecto de Centro, el POA, las líneas de acción nacionales, los perfiles del alumno por etapa y grado.
- ❖ Presenta una secuencia lógica de las actividades de enseñanza.
- ❖ Expresa lo que espera que aprendan los alumnos y alumnas.
- ❖ Contextualiza los contenidos de acuerdo con la cultura y la realidad del centro educativo, del entorno y de los alumnos y alumnas.
- ❖ Organiza las actividades a partir de los conocimientos previos de los alumnos y alumnas.

- ❖ Utiliza los contenidos como medios para resolver situaciones problemáticas.
- ❖ Emplea los materiales didácticos y del entorno para facilitar las actividades de enseñanza.
- ❖ Distribuye de manera adecuada el tiempo dentro del aula y en relación con lo planificado.
- ❖ Incluye estrategias para promover el aprendizaje cooperativo y un clima de participación en los alumnos, así como el desarrollo de competencias en las áreas de conocimiento, la aplicación de conocimientos a situaciones reales, entre otros.
- ❖ Indica los ajustes realizados al currículum para adaptarlo a las necesidades e intereses de sus alumnos en el desarrollo de las clases.
- ❖ Presenta las estrategias previstas para llevar a cabo la evaluación.
- ❖ Explicita los indicadores y el registro de la evaluación diaria del alumno.
- ❖ Incluye actividades de evaluación que le permitan a él y a sus alumnos darse cuenta de los avances logrados en sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- ❖ Utiliza los resultados de la evaluación para identificar necesidades de apoyo en los alumnos.
- ❖ Presenta innovaciones, tales como la planificación basada en situaciones de aprendizaje o en competencias.

Al finalizar el proceso de revisión de planificaciones llevado a cabo por el coordinador pedagógico de centro, éste invita al docente a reflexionar acerca del diseño y la práctica de enseñanza que lleva a cabo en su aula, así como de la necesidad de una retroalimentación y reconocimiento de los logros y dificultades grupales e individuales de los alumnos. Igualmente, le hace notar la correspondencia entre su planificación y lo observado por el acompañante durante las visitas realizadas al aula.

A continuación, se presenta un registro de revisión de la planificación diaria de un docente, diseñado por el coordinador pedagógico.



UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA “MONSEÑOR ROMERO”

Registro de la Planificación Diaria

Docente: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Fecha: 05-05-09

**SE OBSERVA**

- Se promueve la lectura y la escritura.
- Se toma en cuenta el saber previo de los estudiantes.
- Se trabajan los aspectos formales de la lengua.
- Explicita en su planificación lo que se espera que los estudiantes aprendan.
- Explicita los indicadores de evaluación.
- Se promueve la producción propia.
- Se promueve la participación.
- Se realizan preguntas evocadoras.

**SE SUGIERE**

- Aprovecha para promover la investigación y apóyate de ella para generar participación e interés de tus alumnos por el tema.

**OBSERVACIONES DEL COORDINADOR**

Muy bien tu planificación, solo trata de tomar en cuenta la sugerencia dada. Sigue con tu excelente labor.

**OBSERVACIONES DEL DOCENTE / COMPROMISOS DE MEJORA**

DOCENTE      COORD. PEDAGÓGICO      COORD. PASTORAL      DIRECTOR

(Fuente: Fe y Alegría – Zona Zulia, 2009)

*2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A*

### **Revisión de los cuadernos de los alumnos**

En la vida del aula se dan distintos tipos de intercambio, tanto en lo relacionado con las tareas académicas, como en los modos de interacción social que se establecen, cada uno de los cuales genera diferentes posibilidades de conocimiento. Para intentar comprender la propuesta de enseñanza del docente, desde la reconstrucción crítica de la clase, es indispensable que el acompañante utilice una diversidad de estrategias e incorpore a los otros docentes en dicha tarea.



*A través del registro se pretende descubrir cómo es la práctica que desarrolla el docente en su día a día, respondiendo algunas interrogantes, tales como: ¿qué enseña? ¿cómo enseña?, ¿cómo son sus interacciones con los niños?*

En tal sentido, la revisión de los cuadernos de los alumnos constituye una estrategia importante ya que son parte de una serie de actividades o tareas que demuestran una práctica pedagógica cotidiana, pautada, sistemática e intencionada, a través de la cual se evidencian distintos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los cuadernos escolares constituyen una fuente documental rica, variada, válida y necesaria para ampliar y profundizar el conocimiento de la práctica docente. A pesar de tratarse de una fuente documental compleja desde varios y distintos puntos de vista, intrínsecos y extrínsecos, la información que proporciona es inigualable debido a que fue creada entre el docente y los alumnos y, por tanto, es un producto interno nacido en la escuela.

Los cuadernos escolares, como cualquier material curricular, terminan siendo lo que el maestro y el alumno hacen de ellos. Por tal motivo pueden tener una gran variedad de usos, puede ser un solo cuaderno donde se trabajen distintas disciplinas o estar destinado exclusivamente a ejercicios de una asignatura específica, hasta uno para realizar las tareas en el hogar. Para Badanelli y Mahamud (2007), según sus contenidos pueden encontrarse en un continuo que va desde la total libertad de expresión escrita e icónica del alumno (textos y narraciones de experiencias, lecturas y diálogos, que se plasman a través de redacciones y dibujos frutos de la imaginación infantil y juvenil) hasta el más férreo control de sus contenidos (incluyendo caligrafía, dictado, copia de conocimientos oficiales previamente seleccionados por el maestro).

Al ser revisados los cuadernos de los alumnos, el acompañante puede inferir diversos aspectos entre los cuales están los siguientes:

- ❖ El currículo real, es decir, lo que realmente pasa en el aula, ya que los cuadernos reflejan las instrucciones del docente así como las respuestas de los alumnos.
- ❖ Las concepciones de los docentes sobre cómo se enseña y cómo se aprende. Es así que los cuadernos de los alumnos de docentes tradicionales muestran actividades donde se reproducen los contenidos dados por el docente, cuestionarios, ejercicios de repetición, copia de lecciones del libro o del pizarrón, entre otros.
- ❖ El marco teórico real en el cual se mueve el docente, por

ejemplo, es posible que éste manifieste ser un docente democrático en su aula, pero, al colocar tareas generalmente utiliza consignas de una sola palabra, tales como: “resuelve”, “ordena”, “lee y sintetiza”, que constituyen órdenes y no opciones para que el alumno se apropie de nuevos aprendizajes. Es posible, también que los cuadernos presenten actividades repetitivas que limiten la creatividad y las posibilidades de que cada alumno desarrolle su estilo personal.

- ❖ Los procesos de evaluación que se desarrollan en el aula: si se promueve la autoevaluación y coevaluación o si sólo evalúa el docente.
- ❖ El tratamiento que se le da al error: el docente puede limitarse a remarcar los errores de escritura en rojo, los subraya o encierra en un círculo para indicar las equivocaciones sin indicar la forma de corregirlos. No valora el esfuerzo de los alumnos, realiza revisiones superficiales o simplemente no revisa lo que hacen los niños.
- ❖ El cuidado y organización de los cuadernos pone en evidencia también la preocupación por la formación de hábitos de orden e higiene.

En los informes de las revisiones de los cuadernos de los alumnos realizados por las coordinadoras pedagógicas de algunos centros educativos de Fe y Alegría - Zona Zulia se observaron los siguientes aspectos:

EJES	ASPECTOS A OBSERVAR:
CURRÍCULO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre los contenidos y las actividades desarrolladas por los alumnos con la planificación del docente.</li> <li>• La organización y secuencia de las actividades que se visualizan en el cuaderno.</li> <li>• Desarrollo de los 3 tipos de contenidos: conceptuales, procedimentales y actitudinales.</li> <li>• Las actividades demuestran profundización de los contenidos.</li> <li>• Ejecución de diversas actividades para el logro de una competencia.</li> <li>• Integración de contenidos y áreas.</li> <li>• Continuidad de procesos (secuencia didáctica).</li> <li>• Demostración de procesos de cierre de las actividades.</li> </ul>
LECTURA Y ESCRITURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en el desarrollo de estrategias que promuevan la lectura y la escritura de diversos tipos de textos.</li> <li>• Relación de los textos con situaciones de la vida.</li> <li>• La producción de textos propios que demuestren un aumento progresivo en la complejidad.</li> <li>• La atención a los aspectos formales de la escritura.</li> </ul>



EJES	ASPECTOS A OBSERVAR:
PENSAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La resolución de problemas de la vida diaria.</li> <li>• La aplicación de los aprendizajes adquiridos a diversas situaciones.</li> <li>• La utilización de materiales concretos para el desarrollo de contenidos matemáticos.</li> <li>• La utilización de recursos del contexto del educando.</li> </ul>
PROCESOS DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de procesos reflexivos (¿qué aprendí?, ¿para qué me sirve lo que aprendí?) (Metacognición).</li> <li>• Registros del procedimiento desarrollado para llegar a un aprendizaje o a una conclusión.</li> <li>• Promoción de la investigación para la producción de conocimientos.</li> <li>• Progresividad en el desarrollo de competencias.</li> </ul>
EDUCACIÓN POPULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad de Fe y Alegría.</li> <li>• Evidencias de actividades en las que se promueve la promoción social y la construcción de ciudadanía por parte de los alumnos.</li> </ul>
OTROS ASPECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de revisiones periódicas con palabras de estímulo por los logros del alumno.</li> <li>• Motivación al alumno a través del uso de consignas, frases, etc.</li> <li>• Cuidado y organización de los cuadernos.</li> </ul>

*(Cuadro elaborado a partir de la revisión hecha por los coordinadores pedagógicos de Fe y Alegría - Zona Zulia a los cuadernos de los alumnos de distintas escuelas, 2009).*

### **e) La voz de los alumnos y alumnas**

Es poco común considerar a los estudiantes como protagonistas de iniciativas para el mejoramiento de la práctica profesional del docente, aun cuando ellos sean sus destinatarios más importantes. La realidad es que aunque parezca paradójico los alumnos y alumnas, razón de ser de todas las mejoras de la práctica educativa, tienen escasa o ninguna participación en las mismas; sin embargo, actualmente existen distintos movimientos y tendencias que están impulsando de manera creciente, la importancia de tomar en cuenta sus puntos de vista acerca de su aprendizaje, de sus centros educativos y de sus aulas, de manera que asuman el protagonismo que les corresponde en la búsqueda de la calidad de la enseñanza.

Flutter y Rudduck (2007) consideran que la participación de los alumnos en los procesos de asesoramiento o acompañamiento no sólo contribuye a mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje y las condiciones organizativas en que estos ocurren, sino también a la democratización de la enseñanza y

de los centros educativos y, en consecuencia, a lograr sociedades más democráticas.

Existen diversas formas de participación de los alumnos que van desde simplemente responder a preguntas específicas que se les hagan sobre temas puntuales hasta entablar diálogos sobre el aprendizaje y la enseñanza y las condiciones en que tienen lugar, pedirles consejo sobre posibles nuevas iniciativas o propuestas, invitarles a comentar y proponer formas de resolver problemas o conflictos, invitarlos a evaluar prácticas docentes u otros aspectos de la política del centro (Rudduck, 2007).

En tal sentido, en Fe y Alegría se han ensayado diversas formas de participación de los alumnos y alumnas en el acompañamiento al docente. Un ejemplo de ello lo veremos a continuación, donde se presenta la muestra de una experiencia de evaluación del proyecto de aula realizado por los alumnos de 6to grado donde, por medio de preguntas sencillas, se buscaba conocer su opinión sobre la experiencia vivida y los aprendizajes adquiridos durante el proceso.

**Acompañamiento Pedagógico**  
**Evaluación de los Proyectos de Aula**  
**EVALUACIÓN DE LOS ALUMNOS**

Alumno(a) : Richard Purocho Grado: 6º Fecha: 13-04-2009

¿Cómo se llamó tu proyecto?	¿Qué actividades desarrollaste con el proyecto?
la Tecnología en acción	hicimos exposiciones, con laminas de <del>plata</del> , hicimos algunos artefactos eléctricos con material de resaca, hicimos una carpeta de información
¿Qué aprendiste con el proyecto?	¿Qué fue lo que más te gustó del proyecto?
aprendí como se usa el retroproyector ya usar otros sonar.	me gustó todo el aprendizaje que me dio la profesora, lo que más me gustó fueron las exposiciones

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**



*A través del registro se pretende descubrir cómo es la práctica que desarrolla el docente en su día a día, respondiendo algunas interrogantes, tales como: ¿qué enseña?, ¿cómo enseña?, ¿cómo son sus interacciones con los niños?*

Igualmente, hemos llevado a cabo una experiencia de participación de los alumnos y alumnas en el proceso de acompañamiento-seguimiento a los docentes de las III Etapas, Media y Diversificado donde cada uno de estos es evaluado dos veces al año, por 8 alumnos, seleccionados al azar, entre todas las secciones donde trabaja el docente.

Los alumnos y alumnas reciben una explicación detallada del proceso a seguir y, sobre todo, del significado de cada uno de los 20 indicadores que conforman el formato que se anexa a continuación. En relación con este proceso, algunos docentes han manifestado que el hecho de que los alumnos los evalúen les permite corroborar hasta dónde están llegando con ellos, qué tienen que mejorar, en qué deben profundizar. Y en muchas ocasiones los alumnos son, sin lugar a dudas, mucho más asertivos y realistas al reconocer los aspectos positivos de un docente, pero, también sus desaciertos.

Finalizado el proceso de evaluación, aquellos alumnos que se muestren dispuestos a colaborar son invitados a apoyar en el vaciado y registro de los resultados obtenidos en una ficha elaborada para cada docente. La experiencia ha demostrado que son muy acertados con sus juicios críticos.

Seguidamente, se establece un diálogo cercano con el educador, donde se le presentan los resultados del proceso de acompañamiento-seguimiento, junto con una carta personalizada, en la cual inicialmente se le explica lo realizado y un recuadro con diferentes colores donde se señalan todos los aspectos que fueron evaluados; sin embargo, sólo se destacan con azul los que resultan significativamente positivos, aquellos que los alumnos consideraron que eran una fortaleza porque SIEMPRE estaban presentes en la labor educativa diaria, mientras que aquellos donde más de cuatro o cinco alumnos coincidieron en reseñar como indicadores no trabajados constantemente por el docente o inexistentes en la práctica educativa del mismo (A VECES-NUNCA), son destacados con verde. La carta concluye con un conjunto de reconocimientos y sugerencias.



## EVALUACIÓN DEL DOCENTE POR PARTE DE LOS ALUMNOS

### Instrucciones:

1º Coloca el nombre y apellido del (de la) docente en el espacio de "Docentes".

2º Escribe en el recuadro el número correspondiente con:

**4** (Siempre) **3** (Casi siempre) **2** (A veces) **1** (Nunca)

3º Usa sólo lápiz para marcar las respuestas.

4º Escribe claro, que no haya duda en las respuestas.

Fecha de la Evaluación: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Lapso: \_\_\_\_\_

Coordinadora Pedagógica: \_\_\_\_\_

DOCENTES Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Año escolar: 2005-2006

Nombre Apellido	Nombre Apellido	ASPECTOS POR EVALUAR
		Asiste regularmente a clases
		Es puntual en la entrada a clases
		Obtienes algún conocimiento finalizada la clase
		Hay orden durante su clase
		Admite preguntas de los alumnos/as
		Contesta amablemente tus dudas o preguntas
		Propicia un ambiente agradable en las clases
		Da a conocer el plan de evaluación por lapso
		Utiliza diferentes estrategias de evaluación
		Toma en cuenta tu interés y trabajo en clase
		Aprovecha el tiempo en clase
		Trata con respeto a todos los alumnos/as
		Devuelve trabajos y exámenes corregidos
		Asigna trabajos escritos y/o prácticos
		En clase da alguna reflexión u orientación
		Permite la participación de los alumnos/as
		Se refiere a los alumnos por su nombre
		Individualiza las sanciones o las faltas
		Corrige la calificación si ha habido error (inmediatamente)
		Se puede hablar con él/ella con confianza

Observaciones: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por tus respuestas.

(Fuente: Fe y Alegría – Zona Zulia, 2007)



**EVALUACIÓN DEL DOCENTE POR PARTE DE LOS ALUMNOS**

DOCENTE: \_\_\_\_\_

Grado y sección evaluadora donde se desempeña el docente	Total (Ti)	Puntaje	ASPECTOS POR EVALUAR
			Asiste regularmente a clases.
			Es puntual en la entrada a clases.
			Obtienes algún conocimiento finalizada la clase.
			Hay orden durante su clase.
			Admite preguntas de los alumnos/as.
			Contesta amablemente tus dudas o preguntas.
			Propicia un ambiente agradable en las clases.
			Da a conocer el plan de evaluación por lapso.
			Utiliza diferentes estrategias de evaluación.
			Toma en cuenta tu interés y trabajo en clase.
			Aprovecha el tiempo en clase.
			Trata con respeto a todos los alumnos/as.
			Devuelve trabajos y exámenes corregidos.
			Asigna trabajos escritos y/o prácticos.
			En clase da alguna reflexión u orientación.
			Permite la participación de los alumnos/as.
			Se refiere a los alumnos por su nombre.
			Individualiza las sanciones o las faltas .
			Corrige la calificación si ha habido error (inmediatamente).
			Se puede hablar con él/ella con confianza.

Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha de la Evaluación: \_\_\_\_\_ Lapso: \_\_\_\_\_

Coordinadora Pedagógica: \_\_\_\_\_

(Fuente: Fe y Alegría – Zona Zulia, 2007)



San Francisco, febrero de 2006

Estimada Lic. \_\_\_\_\_:

Conscientes del valor de las opiniones y sugerencias de nuestros alumnos, y luego del proceso de evaluación del docente por parte de los jóvenes estudiantes a quienes dedicamos nuestro esfuerzo y trabajo, te presentamos los resultados del mismo, luego de su correspondiente procesamiento y análisis.

Es importante destacar que cada docente contó con la evaluación de 8 alumnos, distribuidos en cada uno de los grados y secciones en los que se desempeña, para que de este modo los resultados tuvieran validez; los jóvenes evaluadores recibieron una explicación detallada de los objetivos, relevancia y significación del proceso, así como de cada uno de los indicadores (aspectos por evaluar), sistema de valoración e importancia de la objetividad al momento de ejecutar la evaluación.

Los resultados aquí mostrados evidencian la opinión y el sentir de los alumnos con los que trabajamos quienes, a través de este proceso, nos brindan la oportunidad de reflexionar y mirar con más detenimiento nuestra práctica educativa, e incluso, nos comprometen a continuar siendo —o convertirnos— para ellos en: fuente de conocimiento, apoyo, una mano amiga, modelo de vida.

Todos los aspectos de nuestro desempeño que fueron evaluados se encuentran en el cuadro, sin embargo, sólo se destacará con azul los que resultan significativamente positivos —aquellos que los alumnos consideraron que eran una fortaleza porque SIEMPRE están presentes en la diaria labor educativa— mientras que aquellos donde más de cuatro o cinco alumnos coincidieron en reseñar como indicadores no trabajados constantemente por el docente o inexistentes en la práctica educativa del mismo —A VECES — NUNCA —, serán destacados con verde. El formato con toda la evaluación de los 8 alumnos —por docente— puede ser solicitado al momento de la entrega de la presente carta para su revisión.

Finalmente, deseamos expresarte que esta evaluación de nuestro desempeño como docentes constituye una valiosa oportunidad para reconsiderar nuestra actuación laboral, pero más aún es una posibilidad de valorar nuestra misión y la bendición de poder ayudar a construir futuros, cientos y cientos de ellos.

**ASPECTOS POR EVALUAR**

Asiste regularmente a clases.	<b>Aprovecha el tiempo en clase.</b>
Es puntual en la entrada a clases.	Trata con respeto a todos los alumnos/as.
<b>Obtienes algún conocimiento finalizada la clase.</b>	Devuelve trabajos y exámenes corregidos.
Hay orden durante su clase.	Asigna trabajos escritos y/o prácticos.
Admite preguntas de los alumnos/as.	En clase da alguna reflexión u orientación.
Contesta amablemente tus dudas o preguntas.	Permite la participación de los alumnos/as.
Propicia un ambiente agradable en las clases.	Se refiere a los alumnos por su nombre.
Da a conocer el plan de evaluación.	Individualiza las sanciones o las faltas.
Utiliza diferentes estrategias de evaluación.	Corrige la calificación si ha habido error (inmediatamente)
<b>Toma en cuenta tu interés y trabajo en clase.</b>	Se puede hablar con él/ella con confianza.

En consecuencia, se sugiere, desde la Coordinación Pedagógica:

- Continuar brindando tus conocimientos y experiencia con ese entusiasmo y energía que te caracterizan. ¡Felicitaciones!
- Revisa la emisión de sanciones, estas deben ser siempre formativas, individuales, nunca deben extenderse a todo el grado.
- Evalúa la posibilidad de generar en el alumno la confianza en ti como una persona abierta y transparente, como realmente lo es.
- Continúa valorando el trabajo, esfuerzo e interés de los alumnos.
- Brinda algunos momentos de reflexión u orientación a los alumnos que educas y formas. El docente es más que un facilitador del proceso de enseñanza–aprendizaje: constituye un orientador y en su práctica educativa puede abrir pequeños espacios de reflexión y orientación sobre los valores, las drogas, los programas televisivos, la importancia de la familia, la relevancia de estudiar hoy para tener un futuro sólido y feliz mañana, los hábitos de estudio, la disciplina y el orden en la escuela... Durante esas conversaciones no sólo los jóvenes aprenden, nosotros nos nutrimos de sus vidas y experiencias. ¡Démonos esos espacios!

---

*Director*

---

*Coordinadora Pedagógica*

*(Fuente: Fe y Alegría – Zona Zulia, 2007)*

### **f) Los planes formativos**

Los equipos directivos ampliados, en conjunto con los docentes de los centros educativos, construyen un plan de formación partiendo de las necesidades e intereses detectados así como de los objetivos planteados en el proyecto educativo de centro. Para llevarlos a cabo se diseñan, organizan e implementan una serie de actividades formativas, tales como: jornadas de reflexión, talleres, cursos, círculos de estudio, etc., con el objetivo de contribuir a la formación permanente del personal y en los cuales se promueve la participación, el diálogo y la construcción colaborativa de saberes.

Los planes de formación son abiertos, flexibles, permanentes y pretenden lograr que los docentes logren desarrollarse personal y profesionalmente para adaptarse a los requerimientos tan cambiantes del contexto.

## **Los círculos de estudio**

En los centros educativos, una vez al mes y por un tiempo aproximado de dos horas, los docentes de los diferentes niveles o etapas se reúnen en un espacio formativo, acompañados por el coordinador pedagógico del nivel o etapa quien asume el liderazgo orientando y asesorando al grupo en la realización de las actividades propuestas. Es importante señalar que también pueden ser convocados y organizados por los coordinadores pedagógicos zonales a partir de las necesidades formativas detectadas en la observación de la práctica. Generalmente, los docentes se rotan en la coordinación de la actividad, preparación de materiales a trabajar, reproducción de los mismos, así como en la preparación de las dinámicas que se llevarán a cabo. Estos son espacios de discusión y reflexión conjunta en función del mejoramiento profesional de todos y la búsqueda de solución a los problemas de la práctica educativa que afectan la calidad de los procesos de aprendizaje.

La dinámica de trabajo generalmente consiste en iniciar con un momento reflexivo que puede ser una lectura, una canción o una dinámica; luego, se puede dedicar un tiempo para la lectura de un material bibliográfico. Se sigue con una discusión del mismo, guiada por una serie de preguntas orientadoras o por el intercambio de prácticas innovadoras que algún docente puede compartir con sus compañeros.

De igual forma es posible hacer la presentación y análisis de registros de observaciones de clases para reflexionar sobre ellos y entre todos construir las recomendaciones a los docentes. Para finalizar, el docente responsable de llevar la memoria de la actividad da lectura a los planteamientos que surgieron, así como a los acuerdos y decisiones tomadas para reorientar la práctica educativa.

Puede afirmarse que estos círculos constituyen una estrategia de formación, capacitación y actualización permanente de los docentes. Si bien el trabajo es cooperativo y autogestionario, generalmente las temáticas tratadas son propuestas por el coordinador y surgen de las necesidades formativas detectadas en los docentes. Sin embargo, es importante señalar que el proceso formativo no se hace permanente si la formación no es significativa para todos. Para darle esta significación, es necesaria la creación de una visión compartida y la elabora-

### *2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A*



*Si bien el trabajo es cooperativo y autogestionario, generalmente las temáticas tratadas son propuestas por el coordinador y surgen de las necesidades formativas detectadas en los docentes.*

ción de un plan colectivo que permita hacer seguimiento y valorar los esfuerzos por mejorar las acciones y sus resultados.

Así, por ejemplo, en Fe y Alegría - Zona Andes los círculos de estudio se iniciaron bajo la denominación de seminarios, realizados con ciertas características especiales que les daban una identidad particular. Estos seminarios se llevaban a cabo en el marco de un proyecto de investigación zonal sobre la lectura y la escritura por lo que las temáticas tratadas eran seleccionadas por expertos y se encontraban centradas en brindar a los docentes un marco referencial para su práctica educativa en esta área. Más aún los mismos docentes debían llevar un diario de la actividad, donde expresaban sus vivencias, inquietudes y dudas de manera que, al finalizar la sesión de trabajo, elaboraran conclusiones sobre lo discutido llevando un control sobre las interrogantes no resueltas. Actualmente, los círculos de estudio se realizan combinando las lecturas de materiales con la presentación de experiencias por parte de los docentes para su discusión y análisis.

En Venezuela, los círculos de estudio han recibido diferentes denominaciones, entre ellas: círculos de acción docente, círculos de interacción constructiva, siendo espacios legalmente constituidos a partir de la reforma curricular de 1997 para la discusión y reflexión conjunta.

### ***Los círculos de reflexión***

Surgen como una propuesta de Fe y Alegría - Zona Central como una alternativa para aquellos docentes que prefieren realizar un trabajo en pequeños grupos; en esta estrategia de acompañamiento formativo son los mismos docentes quienes deciden, desde sus propias necesidades, sobre qué tema desean reflexionar o investigar. En suma, constituyen un espacio que propicia la investigación educativa y la corresponsabilidad en los propios procesos formativos.

Los círculos de reflexión constituyen pequeñas comunidades de aprendizaje conformadas por docentes reflexivos e investigadores. A pesar de ser muy autónomas en su conformación y en su estilo de trabajo se requiere que se inscriban con el coordinador pedagógico del centro educativo, ya que a este le corresponde impulsar, organizar y acompañar el pro-

ceso formativo-investigativo que llevarán a cabo. Cada círculo debe contar con un mínimo de tres participantes y un máximo de ocho, reunidos por área de interés y estar apadrinado por un miembro del equipo directivo ampliado. Es decir, si algún grupo está reflexionando sobre el tema de valores su acompañante natural es el coordinador de Pastoral y, en el caso de existir un grupo que investigue sobre la enseñanza de las matemáticas, le corresponde a la coordinadora pedagógica.

Los miembros de cada círculo determinan dónde y cuándo se van a reunir, qué acciones tomarán, qué materiales leerán y qué estrategias utilizarán durante el proceso formativo; por ello deben elaborar un cronograma en conjunto con su acompañante que les permita organizar la vida del círculo. También, es importante determinar cómo y cuándo van a autoevaluarse y a coevaluar a sus compañeros.

Las temáticas que pueden ser abordadas por los círculos de reflexión son muy diversas y van desde aspectos educativos tales como: estrategias didácticas, ejes transversales, áreas, aspectos legales relacionados con la educación, el niño y el adolescente hasta aspectos sociales y económicos que influyen en la práctica docente entre ellos: la pobreza, la globalización, el neoliberalismo, la cultura del joven, etc.

La experiencia demuestra que la sistematización constituye una herramienta indispensable para, posteriormente, construir propuestas de trabajo surgidas de la reflexión crítica de la práctica; de igual manera este espacio permite profundizar la formación de los docentes en este aspecto, contribuyendo así a consolidar los planes formativos de la zona.

A partir del período escolar 2005-2006, el entonces Ministerio de Educación propuso la creación de los llamados círculos de acción docente, los cuales fueron concebidos como espacios de reunión de un equipo de alto desempeño, donde se recomendaba la utilización de las herramientas obtenidas en la formación general de los docentes participantes para resolver problemas que afectaran su práctica educativa con énfasis en el área académica. En tal sentido, si bien se buscaba que los círculos liderizados por los educadores, se dedicaran a discutir teorías y a reflexionar su práctica pedagógica, el énfasis se encontraba en la planificación e implementación de prácticas innovadoras en las aulas.

## 2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A



*En tal sentido, si bien se buscaba que los círculos liderizados por los educadores, se dedicaran a discutir teorías y a reflexionar su práctica pedagógica, el énfasis se encontraba en la planificación e implementación de prácticas innovadoras en las aulas.*

### **2.3 Acompañamiento pedagógico externo**

Si bien el acompañamiento realizado por personas externas a los centros educativos nació, aproximadamente, hace más de dos décadas con la intención de promover cambios y controlar que estos se ejecutaran tal y como fueron previstos, sus resultados fueron muy deficientes debido a que la mayoría de los docentes lo consideraron una intromisión en su práctica educativa.

Con el paso del tiempo cambió la postura de los acompañantes y, en consecuencia, de los acompañados. El proceso de acompañamiento se convirtió en una relación entre iguales, en la cual el acompañante tiene saberes construidos en su historia de vida y en su desarrollo profesional, a través de los debates y discusiones en los que ha participado o en el compartir experiencias con otros docentes o acompañantes.

Cualquier sistema de apoyo externo se encuentra en una posición mediadora idónea para reajustar y redefinir procesos de cambio que, generalmente, son complejos e impredecibles, definidos y vivenciados de distinta manera tanto por individuos como por grupos.

En relación a las tareas a desempeñar por los asesores externos Nieto y Portela (1992) señalan las siguientes:

- ❖ **Planificación:** Diseñar nuevos currícula, programas instructivos, materiales, instrumentos y métodos de enseñanza.
- ❖ **Implementación:** Ayudar a las escuelas a implementar directrices curriculares establecidas desde instancias administrativas (sistemas centralizados); seleccionar, adaptar e implementar programas disponibles que responden a sus necesidades; o desarrollar su propio currículum (sistemas descentralizados).
- ❖ **Demostración:** Hacer demostraciones de nuevos programas o prácticas de enseñanza de modo que las escuelas tengan la oportunidad de observar y examinar dichas innovaciones en acción.
- ❖ **Diseminación:** Recopilar, sintetizar, transformar, diseminar información para los profesores.
- ❖ **Establecimiento de redes:** Ayudar a los profesores o escuelas a diseminar sus propios materiales o prácticas, a relacionarse con colegas y a crear redes de intercambio y colaboración en base a intereses comunes.

- ❖ **Valoración de necesidades:** Ayudar a profesores o escuelas a valorar sus necesidades de manera formal o informal, bien como paso previo para facilitar la resolución de un problema o bien para ir determinando conjuntamente sobre qué trabajar y cómo hacerlo a lo largo de su relación.
- ❖ **Investigación y análisis:** Su objetivo puede ir desde mejorar la práctica escolar hasta satisfacer necesidades de nueva información por parte de distintas audiencias implicadas.
- ❖ **Evaluación:** Conducir o tomar parte en evaluaciones de distinta naturaleza y propósito.
- ❖ **Formación:** Promover, planificar, conducir y supervisar actividades de perfeccionamiento en la escuela orientadas al aprendizaje de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y valores a nivel tanto pedagógico como organizativo.
- ❖ **Prescripción:** En algunas ocasiones, cuando se habla de apoyo externo se excluyen tareas puramente reguladoras que van ligadas a una función de control, en otras se opta por incluirlas bajo el calificativo de apoyo.

Más que establecer diferencias entre las funciones y tareas de los acompañantes internos o externos, lo importante es que exista una articulación y una coordinación entre los profesionales implicados en el acompañamiento pedagógico, pues un centro educativo pudiera estar siendo acompañado desde ambos ámbitos simultáneamente. Lo ideal sería que los distintos actores involucrados en el proceso formaran un equipo de trabajo, pero puesto que en la realidad esto no ocurre siempre, lo más importante es lograr que se establezcan buenos canales de comunicación para coordinar las actividades y estrategias propuestas, evitando la repetición y dirigiendo todos los esfuerzos hacia el proceso de mejora.

## ***2.4 De los coordinadores pedagógicos zonales y nacionales a los centros educativos y a los docentes...***

En la estructura organizativa de Fe y Alegría, las zonas fueron creadas para acompañar y ayudar a los centros educativos. En tal sentido, las mismas son consideradas como centros de planificación, promoción, coordinación y prestación de servicios que, en continua escucha, van abriendo caminos, acompañan procesos, estimulan inquietudes y horizontes. Las oficinas

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**



*Dentro del equipo zonal, el coordinador pedagógico de la zona es un compañero/a que nos ayuda a transitar el camino de nuestro recorrido pedagógico.*

zonales, en otras palabras, constituyen un espacio organizativo, dinámico y participativo, con énfasis en lo pedagógico, que vincula a las instituciones educativas con las propuestas nacionales e internacionales de Fe y Alegría.

Tal como se expresa en un documento elaborado por los miembros del equipo Fe y Alegría-Zona Central (s/f) “vamos entendiendo a las oficinas como espacios de vida y encuentro donde se prestan algunos servicios”. En tal sentido, le corresponde al equipo zonal, conformado por los coordinadores pedagógicos de cada una de las etapas de Educación Inicial, Primaria, Media y Diversificado, el coordinador de Pastoral y el de Educación Trabajo en conjunto con el director zonal, y un equipo administrativo, facilitar el caminar de la zona hacia sus opciones y horizontes. En tal sentido, su gestión está centrada en la creación, acompañamiento, promoción y proyección de los centros educativos, en la planificación y ejecución de estrategias para obtener recursos económicos y humanos que den servicio a tales centros, así como en el mantenimiento y difusión de las relaciones institucionales necesarias para el funcionamiento eficiente.

Dentro del equipo zonal, el coordinador pedagógico de la zona es un compañero/a que nos ayuda a transitar el camino de nuestro recorrido pedagógico. Es el responsable de visualizar, monitorear, asesorar y hacer seguimiento a las prácticas de los docentes y a los proyectos que surgen de los centros educativos, así como a las líneas y propuestas nacionales e internacionales del movimiento. En síntesis, es quien acompaña a los coordinadores pedagógicos y a los docentes de los distintos centros educativos, brindándoles una atención especial, escuchando sus planteamientos y orientándolos permanentemente ante las diversas situaciones que viven cotidianamente en su práctica educativa.

Al acompañar a los centros educativos, los coordinadores pedagógicos zonales lo hacen desde la realidad de cada centro y desde las necesidades detectadas, con una cercanía que apuesta al crecimiento personal y profesional de todos los actores involucrados en el proceso educativo; propiciando el intercambio de saberes, la toma de decisiones en equipo, la negociación y el diálogo en la búsqueda conjunta de soluciones a las dificultades encontradas. Esto exige un conocimiento profundo de los centros, de sus dinámicas y de su estilo de trabajo a fin de

poder diseñar conjuntamente las propuestas formativas necesarias.

En el interior de cada institución de Fe y Alegría existe uno o varios coordinadores pedagógicos seleccionados entre los mejores docentes, sin importar su titulación, aquellos que se han destacado por su capacidad de reflexionar su práctica educativa e innovarla, comprometidos con sus alumnos, su centro educativo y en la búsqueda permanente de una educación popular de calidad.

Los coordinadores pedagógicos zonales y los de cada centro conforman un equipo que se apoya mutuamente para realizar acompañamientos pedagógicos contextualizados que realmente contribuyan a la formación y transformación de todos los involucrados. En tal aspecto es importante destacar que el acompañamiento constante de la coordinación pedagógica zonal marca el camino, anima y orienta el proceso de cada escuela, promoviendo acciones pedagógicas pertinentes para mejorar la calidad educativa en nuestros centros.

Entre las funciones de los coordinadores pedagógicos zonales planteadas por Fe y Alegría (2001) se encuentran las siguientes:

- ❖ Formar y acompañar a los coordinadores pedagógicos de los centros.
- ❖ Observar, velar y evaluar la calidad de los procesos formativos desarrollados.
- ❖ Garantizar la adquisición de las herramientas teórico – prácticas para la formación: el marco referencial, las estrategias para investigar, sistematizar, etc.
- ❖ Promover la investigación en los centros educativos.
- ❖ Organizar planes formativos que promuevan la reflexión de la práctica.

Fundamentalmente, a los coordinadores pedagógicos zonales les corresponde organizar el proceso formativo para los coordinadores pedagógicos de centro, promover el intercambio de experiencias con otros coordinadores y ayudarles a adquirir herramientas para acompañar a los docentes.

Es indispensable lograr que los coordinadores pedagógicos de centro se mantengan en un proceso de formación per-

manente acompañados, a su vez, por el coordinador zonal dado que sin esta vivencia o compromiso no tendría sentido acompañar a otras personas. Es decir, para acompañar a otros es indispensable vivir la experiencia de ser acompañado ya que esto influye en las actitudes, los valores, las aptitudes para ayudar a los demás y en el modo de relacionarse con otros.

### ***Las reuniones de coordinadores pedagógicos***

Periódicamente, los coordinadores pedagógicos zonales, llevan a cabo reuniones de trabajo con todos los coordinadores pedagógicos de los centros educativos, las cuales son espacios para la confrontación, discusión y formación. En ellas se elabora un diagnóstico con las fortalezas y debilidades de la zona en relación a los ejes del proyecto Escuela Necesaria de Fe y Alegría, lo que permite que cada coordinador visualice en qué momento se encuentra él y su centro educativo, se compare con otros y, finalmente, construya propuestas de trabajo.

Estas reuniones constituyen un espacio para trabajar como equipo, intercambiar experiencias y pensar, junto a otros, temas o problemas de interés común, siendo espacios propicios para adquirir herramientas teórico-prácticas que faciliten el acompañamiento.

Las temáticas trabajadas en dichas reuniones de trabajo pueden surgir de acuerdo con las necesidades de los centros educativos y a la situación existente en ellos, por ejemplo, si en las visitas de acompañamiento a los docentes se observan dificultades para elaborar registros, se realiza una reunión para observar diferentes tipos de registros, discutir y elaborar futuras líneas de acción, etc.

Los encuentros con los coordinadores pedagógicos de los centros educativos se organizan en varios momentos, generalmente, se inician con una oración, una reflexión o un compartir experiencias en base a una temática específica; a continuación, se realiza un momento formativo para el cual se puede contar con la presencia de un experto, un material bibliográfico, una socialización de experiencias de acompañamiento, etc. y por último, con una actividad de cierre o de evaluación.

## **Los planes formativos**

Para Fe y Alegría, la formación permanente de su personal se sustenta en la idea de que para el logro de una educación de calidad es indispensable contar con docentes preparados tanto en lo personal como en lo profesional. Desde este enfoque, las actividades formativas que se ejecutan no quedan reducidas a cursos o talleres puntuales desvinculados de la realidad o del ideario de Fe y Alegría, sino que se encuentran vinculadas a proyectos institucionales nacionales, regionales o de centro.

Cada zona, de acuerdo con su realidad, organiza planes formativos para los coordinadores pedagógicos y los docentes cuyas temáticas pueden surgir a partir de las demandas de los coordinadores o docentes, de los aspectos detectados en los acompañamientos realizados por la coordinación pedagógica zonal o a partir de los requerimientos específicos para llevar a cabo algún proyecto zonal o nacional.

Estas actividades formativas adoptan diferentes modalidades pedagógicas que dependen del contenido a trabajar y de la dinámica de cada caso, entre ellas: jornadas, foros, talleres, cursos, seminarios, etc., pero, en todas ellas se privilegia la reflexión de la práctica educativa y la sistematización de las experiencias vividas como punto de partida para la transformación de la práctica.

En términos generales, el acompañamiento pedagógico integral llevado a cabo por los coordinadores zonales de Fe y Alegría a los centros educativos, en la práctica se define a través de tres visitas a cada centro durante un año escolar: una de diagnóstico, una de proceso y una de cierre, previamente planificadas con el equipo directivo ampliado de cada centro.

## **Visitas de acompañamiento zonal**

Como ya se ha dicho anteriormente, cada zona de acuerdo a sus particularidades realiza las visitas de acompañamiento a sus centros educativos con diversos objetivos, entre ellos: identificar el grado de ejecución del proyecto nacional de la Escuela Necesaria, determinar la pertinencia y ejecución del PEIC, identificar los avances en los acuerdos establecidos en visitas anteriores y otros.

Particularmente Fe y Alegría – Zona Caracas, al ejecutar dichas visitas, lleva a cabo el siguiente esquema de trabajo:

- ❖ Se planifica el proceso con cada centro.
- ❖ Se visualiza el proceso en tres momentos durante el año escolar: de diagnóstico, de proceso y de cierre.
- ❖ La primera visita tendrá una duración mínima de dos días con la finalidad de armonizar con el equipo, conocer la estructura física y, sobre todo, familiarizarse con el personal del centro, alumnos y, en lo posible, con la comunidad.
- ❖ Se utilizan diversas estrategias, tales como: las entrevistas, las observaciones al centro, a las aulas y a los distintos momentos de la jornada educativa. Asimismo, se realiza el análisis de documentos, y las reuniones con los equipos que hacen vida en el centro.
- ❖ Se registran en un instrumento de una manera estructurada.
- ❖ El instrumento diseñado posee elementos cuantitativos y cualitativos y una serie de indicadores categorizados dentro de una escala. Cada categoría de la escala explicita la realidad del centro y desde allí, se pauta la toma de decisiones y las acciones a seguir para mejorar o fortalecer la situación encontrada. La ubicación en cada ítem no descalifica ni desaprueba una gestión. Por el contrario, permite una reflexión profunda sobre el proceso que se está viviendo en ese centro; por ello, el llenado del instrumento debe realizarse de manera muy cuidadosa luego de un análisis riguroso del proceso, donde se revise la deliberación del equipo, los recaudos escritos y una visión objetiva de la práctica.
- ❖ Los acompañamientos se llevan a cabo respetando el espíritu del ideario de Fe y Alegría, específicamente en lo relacionado con la autonomía funcional de los centros y se basan en los criterios de formación y servicio que deben estar presentes en todas las actividades del movimiento.
- ❖ La visita de acompañamiento implica tener espacios de atención individualizada con los miembros del equipo directivo ampliado.

A manera de ejemplo se incluye un extracto del instrumento diseñado y utilizado por la zona Caracas en el año 2003 para registrar la visita a la Coordinación pedagógica de I y II Etapa (ver Anexo N° 1).

## **El monitoreo**

Consiste en una estrategia de acompañamiento y evaluación que ha sido desarrollada en la Zona Zulia con el objetivo de investigar el impacto del proceso pedagógico desarrollado por los docentes en el aprendizaje de los estudiantes, utilizando actividades que propicien la participación, el trabajo en grupo, el diálogo y la convivencia. Igualmente, el monitoreo ha permitido conocer cómo ha sido la gestión pedagógica de los equipos directivos y el proceso de acompañamiento llevado por el coordinador del centro durante el año escolar con miras a garantizar la calidad educativa.

Esta estrategia se planifica con objetivos claros e indicadores específicos tomados del Proyecto Nacional de Fe y Alegría, la Escuela Necesaria y se lleva a cabo al final de cada año escolar durante los meses de junio y julio con la participación de los coordinadores pedagógicos zonales, de los coordinadores de los centros educativos, los equipos directivos ampliados y los docentes del centro monitoreado, así como los coordinadores de otros centros educativos, quienes sirven de observadores y registradores de la experiencia bajo unos criterios previamente establecidos entre todos y todas.

Finalizado el monitoreo, se elaboran informes acerca de lo ocurrido, se entrevista a los docentes y los resultados se ponen en común en cada uno de los centros educativos monitoreados y en las reuniones de coordinadores pedagógicos estableciendo los acuerdos, retos y compromisos que se abordarán en el siguiente año escolar.

La intencionalidad del monitoreo ha variado a través del tiempo pues si bien en los primeros momentos se pretendía conocer mejor el desarrollo de competencias de los alumnos, con el paso del tiempo, el objetivo se centró en hacer seguimiento al acompañamiento llevado a cabo por los equipos directivos a los docentes de sus centros. Igualmente, fue cambiando la forma de monitorear: desde la planificación y creación de situaciones de aprendizaje artificiales por parte de la coordinadora pedagógica zonal, quien impulsaba y tenía la mayor responsabilidad de la actividad, hasta lograr que los miembros de los equipos directivos de cada centro, especialmente los coordinadores pedagógicos se apropiaran totalmente de esta dinámica y la asumieran como parte de la vida del centro educativo.

### *2. La experiencia de acompañamiento pedagógico en F y A*



*El monitoreo ha permitido conocer cómo ha sido la gestión pedagógica de los equipos directivos y el proceso de acompañamiento llevado por el coordinador del centro durante el año escolar con miras a garantizar la calidad educativa.*

Seguidamente, se presenta un cuadro que permite visualizar la evolución del proceso de monitoreo ya mencionado.

<b>Año</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actores</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Técnica utilizada</b>
<b>2000</b>	<p>Conocer las habilidades, destrezas y proceso de aprendizaje de los alumnos de 2º y 5º grado.</p> <p>Modelar una situación de aprendizaje.</p>	<p>Coordinadora pedagógica zonal.</p> <p>Coordinador pedagógico de centro.</p> <p>Coordinadores pedagógicos invitados.</p>	<p>Interacción con alumnos.</p>	<p>Observación.</p> <p>Registro.</p> <p>Informe.</p>
<b>2001</b>	<p>Observar el desarrollo de competencias en los tres ejes de la Escuela Necesaria: lectura y escritura, pensamiento lógico-matemático y valores, en los alumnos de 3ro y 6to.</p>	<p>Conocer la propuesta de trabajo de los docente.</p> <p>Coordinadora pedagógica zonal.</p> <p>Coordinador pedagógico de centro. (anfitrión).</p> <p>Coordinadores pedagógicos de otros centros. (invitados).</p>	<p>Trabajo del docente en el aula.</p> <p>Cuadernos de los alumnos.</p> <p>Visita al aula.</p>	<p>Observación.</p> <p>Registro.</p> <p>Información.</p>
<b>2002</b>	<p>Ver el impacto del proceso pedagógico en el aprendizaje de los niños y maestros en Preescolar, 3ro y 6to grado a través de las competencias de los ejes y los componentes del desempeño docente y organización y gestión.</p>	<p>Coordinadora pedagógica zonal.</p> <p>Equipo pedagógico ampliado.</p> <p>Coordinador pedagógico de centro (anfitrión).</p> <p>Coordinadores pedagógicos de otros centros. (invitados).</p>	<p>Portafolio del docente.</p> <p>Cuadernos de los alumnos.</p> <p>Cuaderno de planificación.</p> <p>Observación.</p>	<p>Registro de indicadores con evidencias.</p>

Año	Objetivo	Actores	Fuente de Información	Técnica utilizada
2004	Evaluar el desempeño del Equipo Directivo del centro educativo en función al acompañamiento y seguimiento pedagógico realizado al docente durante el año escolar. (ver anexo con indicadores).	Coordinadora pedagógica zonal.  Equipo pedagógico ampliado.  Coordinador pedagógico de centro. (anfitrión).  Coordinadores pedagógicos de otros centros. (invitados)	Documentos del centro educativo.  Portafolio del docente.  Portafolio del coordinador pedagógico del centro.	Análisis de evidencias físicas.

(Fuente: Fe y Alegría Zona Zulia, 2009)

Como ya se señaló, actualmente la responsabilidad del monitoreo se encuentra a cargo de los equipos directivos de cada centro educativo y es posible afirmar que la construcción de la propuesta de monitoreo interna se ha constituido en un espacio de formación para los coordinadores pedagógicos, quienes en conjunto han llegado a ciertos acuerdos y compromisos:

- ❖ De entre todas las funciones y actividades que realiza el coordinador pedagógico, es indispensable priorizar la visita al aula con su respectivo registro.
- ❖ Es necesario involucrar a otros miembros del equipo directivo ampliado en el proceso de organización de visitas y en el análisis de los registros de clase para fortalecer las recomendaciones y sugerencias al docente. Esto a su vez, sirve de espacio de formación para el equipo interdisciplinario.
- ❖ Socializar con el equipo directivo los resultados de las visitas a las aulas, de las reuniones mensuales de los coordinadores para intercambiar ideas y reorganizar las tareas y funciones de los otros miembros del equipo.

- ❖ Es importante comunicarles a los docentes los indicadores a observar durante las visitas al aula, así como compartir y evaluar con ellos el proceso de acompañamiento y sobre todo, los registros de visitas hechos.
- ❖ Fortalecer el portafolios del docente y del coordinador pedagógico.

### ***De los coordinadores nacionales a las zonas...***

A nivel nacional, existe la Dirección Nacional de Escuelas que organiza periódicamente reuniones con los coordinadores pedagógicos zonales con el fin de intercambiar experiencias, reflexionar sobre los aciertos y desaciertos, construir nuevas estrategias de trabajo, así como dar orientaciones y compartir informaciones sobre proyectos específicos, etc.

En un proceso continuo de búsqueda de alternativas para mejorar la calidad educativa respetando las realidades locales, esta Dirección se ha planteado atender los nuevos retos del Plan Estratégico Nacional mediante la construcción de redes entre centros educativos de Fe y Alegría que, a su vez, incluyan las instituciones públicas cercanas. Estas redes constituyen espacios de coordinación, comunicación e intercambio que propician la toma de decisiones conjunta para el diseño y aplicación de planes de mejora.

Les corresponde a los coordinadores pedagógicos nacionales apoyar y velar para que todos los planes formativos que se implementan en las zonas sean coherentes con la intencionalidad y la propuesta formativa de Fe y Alegría, garantizando el intercambio de experiencias entre los coordinadores pedagógicos zonales y tratando de divulgar, nacionalmente, los aprendizajes obtenidos mediante publicaciones, el portal oficial de Fe y Alegría ([feyalegria.org](http://feyalegria.org)), entre otros.

De igual forma, los coordinadores pedagógicos nacionales constituyen un puente entre los programas de la Federación Internacional de Fe y Alegría y los proyectos nacionales, regionales y de los centros educativos, acompañándolos para garantizar su ejecución y la participación de los docentes.

# ANEXO N° 1

## **Extracto del instrumento empleado por Fe y Alegría – Zona Caracas para registrar las visitas a los centros educativos**



### **2.2.2 Coordinación Pedagógica de I y II Etapa**

1. Código	Indicadores
2.	Evidencia de asistencia a espacios de formación y seguimiento que le permiten estar actualizado.
3.	Evidencia de precisión en el tiempo de duración de las distintas planificaciones.
4.	Presencia del libro de actas de las reuniones con los representantes.
5.	Presencia de carpeta o cuaderno de registros: registro semanal de niños a observar, registros descriptivos.
6.	Evidencia de participación en actividades especiales dentro y fuera del plantel.
7.	Presencia de plan anual de la coordinación estructurado en correspondencia con el Proyecto Educativo de Centro.
8.	Presencia de análisis del diagnóstico general de entrada de los grados asignados a su coordinación.
9.	Presencia en el plan anual de la siguiente estructura: Justificación, Diagnóstico, Objetivos generales y específicos, áreas de desarrollo a atender (lenguaje, cognitivo, socioemocional, psicomotriz, físico y moral) únicamente en Primer grado de la I Etapa; Actividades e indicadores de logro, plan de formación, recursos.
10.	Presencia de portafolio de la Coordinación que incluye carpeta con todo el material bibliográfico ofrecido por la coordinación. papelografos de Proyectos Pedagógicos de Aula, colección de trabajos realizados, Proyectos de autogestión realizados, producciones escritas propias, análisis de cuadros estadísticos (cuali-cuantitativo de procesos lógico matemático y lengua escrita), instrumento y visitas de acompañamiento realizados, informes de gestión por lapso y anual... Sistematización de proyectos de aula exitosos y no exitosos. Filosofía Educativa personal.
11.	Evidencia de articulación con otras etapas y especialistas.
12.	Evidencia de dominio en la realización de comparaciones y análisis estadísticos de los procesos lógico matemático, lengua escrita.

**El acompañamiento pedagógico: un camino en construcción**

1.	Código	Indicadores
13.		Presencia de producción de los trabajos realizados por los niños en el marco de los Proyecto Pedagógico de Aula y otras metodologías.
14.		Presencia de esquemas de evaluación y observación de la organización del aula pertinentes para las especificaciones de un aula con entornos estimulantes de los ejes de la Escuela Necesaria , entorno alfabetizador.
15.		Evidencia de matrícula máxima de 38 niños.
16.		Presencia en un lugar visible de horario de madres voluntarias.
17.		Evidencia de plan de formación y capacitación docente dentro y fuera del plantel.
18.		Presencia del seguimiento por escrito de los niños en circunstancias difíciles.
19.		Evidencia de realización de un círculo de estudio al mes y al menos cuatro con el continuo de aprendizaje al año.
20.		Evidencia de consignación de recaudos administrativos y de compromisos solicitados.
21.		Evidencia que los perfiles de egreso son tomados en cuenta para la planificación.
22.		Evidencia de trabajo con la comunidad y con el voluntariado.
23.		Evidencia de realización de talleres de formación internos para Madres Voluntarias.
24.		Presencia de procesos de seguimiento y acompañamiento de investigación docente en el aula...
25.		Sistematización de experiencias de los procesos en la Coordinación Pedagógica.
26.		Manejo de competencias a través de la visualización de los indicadores de logro en los perfiles de egreso de grado.

## BIBLIOGRAFÍA



- ALVAREZ-GAYOU, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- BADANELLI, A. y MAHAMUD, K. (2007). *Posibilidades y limitaciones del cuaderno escolar como material curricular: un estudio de caso*. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, N° 6. Madrid.
- BOLIVAR, A. (1999). *El asesoramiento curricular a los establecimientos educacionales: de los enfoques técnicos a la innovación y el desarrollo interno*, Enfoques Educativos.  
<http://bibliotecas.uchile.cl/docushare/dsgi/ds.py/GetRepr/file.1176/html>
- BOLIVAR, A. (2001). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro/Ediciones Universitarias de Barcelona.
- BORJAS, B. (2001). *La formación docente en la escuela*. Colección Procesos Educativos N° 7. Caracas: Fe y Alegría.
- BORJAS, B.(2003) *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- CABARRÚS, C. (2001). *Cuadernos de Bitácora para acompañar caminantes. Guía psico-histórico-espiritual*. Colección Serendipity. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- CARRIEGO, C. (2007). *Gestión Institucional*. Colección Formación de Directivos. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Fe y Alegría (2001). *La Formación del Docente Necesario*. Colección Procesos Educativos N° 16. Caracas: Fe y Alegría.
- Fe y Alegría (2002). *La Escuela Necesaria: Proyecto para la acción en Fe y Alegría*. Maracaibo: Centro de Formación Padre Joaquín.
- Fe y Alegría (2004). *La Pedagogía de la educación popular en Fe y Alegría*. Colección Procesos Educativos. N° 20. Caracas: Fe y Alegría.

- FREIRE, P. (1978). *Educación como práctica de Libertad*. México: Siglo XXI.
- GALUE, T (2006). *Supervisión del directivo en el aula y acompañamiento pedagógico*. Trabajo especial de grado no publicado. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- GARCIA, B. (1998). *El Diagnóstico: punto de partida de la planificación de aula*. Movimiento Pedagógico Año VI N° 19. Caracas: Fe y Alegría.
- GONZÁLEZ, A. (2004). *Aprender a acompañar, acompañando*. Revista Movimiento Pedagógico. Año VIII. N° 36. Caracas: Fe y Alegría.
- GONZALEZ, I. (2004). Mimeografiado. Maracaibo: Fe y Alegría
- GONZALEZ, M. (2004). *Actitud del coordinador pedagógico ante el desempeño laboral del docente de educación básica*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Maracaibo: Universidad Rafael Beloso Chacín.
- KISNERMAN, N. (1999). *Reunión de Conjurados, Conversaciones sobre Supervisión*. Buenos Aires: Lumen-Humanistas.
- MARQUIEGUI, A. (2004). *Evaluación del desempeño docente*. Caracas: Editorial Once.
- MURILLO, P. (2000). *Estrategias Centradas en el asesoramiento para la innovación*. Documento policopiado. Red Iberoamericana sobre Cambio y Eficacia Escolar (RINACE). <http://www.rinace.org>. (biblioteca virtual).
- NIETO, J. (1996). *Reconstruir el Asesoramiento Pedagógico como práctica de apoyo a los Centros Escolares*. Revista de Educación. pp 217-234. Universidad de Murcia.
- NIETO, J y PORTELA, A. (1992). Funciones, procesos y formación de apoyos externos e internos. En J. M. Escudero y J. López (Coords.). *Los desafíos de las reformas escolares*. Sevilla, Arquetipo, pp. 341-377.
- NIETO, J y PORTELA, A. (2008). *La inclusión de la voz del alumnado en el asesoramiento para la mejora de las prácticas educativas*. Revista Profesorado. 12, 1 Murcia: Universidad de Murcia.
- PARRA, T. (2002). *Volver la mirada al aula. Una experiencia de formación y acompañamiento docente desde la escuela*. Revista Movimiento Pedagógico. Año VII. N° 29. Caracas: Fe y Alegría.

- PARRA, T. y Uzcátegui, A. (2006). *Desarrollo de las competencias comunicativas de los docentes en la gestión escolar*. Revista de Artes y Humanidades. Año 7. N° 17. Septiembre-diciembre. Maracaibo: UNICA.
- PEREZ E., A. (1993). *¿Para qué planificar y cómo hacerlo?* Revista Movimiento Pedagógico. Año 1 N° 1. Caracas: Fe y Alegría.
- PEREZ E., A. (2002). *Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad*. Caracas: Estudios.
- PEREZ E., A. (2003). *La educación popular y su pedagogía*. Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- PEREZ E., A. (2006). *Jesús maestro y pedagogo. Aportes para una cultura escolar desde los valores del evangelio*. Caracas: Ediciones San Pablo.
- ORTÍZ, M. (2008). *La evaluación como proceso de investigación*. Colección Procesos Educativos N° 18. Caracas: Fe y Alegría.
- Revista Internacional de Fe y Alegría (2003). *Pedagogía de la Educación Popular* N°4. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- RODRIGUEZ, (1998). *La carpeta docente y la reflexión*. Revista Profesorado. Volumen 2. Número 1, págs. 83-100. Granada: Universidad de Granada.
- RUDDUCK, Jean y FLUTTER, Julia (2007). *Cómo mejorar tu centro escolar dando la voz al alumnado*. Colección Pedagogía. Madrid: Ediciones Morata.
- RUDDUCK, J. (2007). Student voice, student engagement, and school reform. En Thiessen, D. y Cook-Sather, A. (Eds.) *International handbook of student experience in elementary and secondary school* (p 587-610). Dordrecht: Springer.
- RUEDA, M. y Díaz, F. Coord. (2004). *El portafolios docente como recurso innovador en la evaluación de los profesores. La evaluación de la docencia en la universidad*. México: UNAM.
- RUI, C. (2001). *El aprendizaje a lo largo de la vida. Análisis crítico de un concepto y una política*. Lisboa: Universidad de Lisboa.
- SEGOVIA, J. (2001). *Asesoramiento y encuentro profesional en el aula*. Revista Profesorado 5,1. Granada: Universidad de Granada.

- SEGOVIA, J. (2005). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos: una revisión del modelo de proceso*. Revista Archivos Analíticos de políticas educativas. Volumen 13 N°17. <http://epaa.asu.edu/epaa/v13n17/>.
- SENGE, P. (1992). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- SANTOS, M.(2000). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- ZABALZA, M.(1996). Apoyo a la escuela y procesos de diversidad educativa. En A. Parrilla (Coord.) *Apoyo a la escuela: Un proceso de colaboración*. Bilbao: Mensajero, pp. 21-80.



## **Edita y distribuye Fe y Alegría**

Edificio Centro Valores, Piso 7,  
Esquina Luneta, Parroquia Altagracia.  
Apdo. 877 Caracas 10101-A Venezuela.  
Telf. (0212) 564.98.10 - 564.74.23  
Fax: (0212) 564.50.96  
E-mail: feyalegría@cantv.net