

## **Capítulo 8 El director escolar como líder pedagógico. Asesoría y acompañamiento en la planeación**

### **Chapter 8 The school principal as pedagogical leader. Advice and accompaniment in planning**

MOLINA-CARBAJAL, María Isabel\*†

*Supervisión Escolar V056*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *María Isabel, Molina-Carbajal* / **ORC ID:** 0000-0002-2964-6978

**DOI:** 10.35429/H.2021.9.59.67

M. Molina

\*isabelmolinacarbajal@yahoo.com.mx

V. Monroy & I. Melitón (AA. VV.) *Desafíos Contemporáneos en la Formación Docente. Handbooks-TI-©ECORFAN-Mexico, Estado de México, 2021.*

## Resumen

La asesoría y acompañamiento juegan un papel primordial en el director como líder pedagógico pues de esto depende la mejora constante del desempeño docente, para centrar su labor en los aprendizajes de los alumnos en ellos las habilidades, conocimientos, actitudes y valores para desenvolverse en contextos que demandan el entendimiento de sociedades cada vez más complejas y globalizadas que se caracterizan por la revolución de la información, de la comunicación y de la tecnología. Por lo tanto, la tarea fundamental del director escolar debe centrarse en lo pedagógico hablando de la docencia y lo que guía el trabajo de este, la planeación se vuelve un sustento para atender diversidad de estilos de enseñanza aprendizaje, de brindar una educación más inclusiva, de calidad y basada en los derechos fundamentales del educando. Aunado a lo anterior el desarrollo de habilidades tanto directivas como docentes en pro de los aprendizajes de los alumnos se deben manifestar paulatinamente, a medida que se va retroalimentando y mejorando la planeación, en ella el diseño de actividades, implementación de recursos, acciones evaluativas o todo aquel elemento que contribuya al alcance de los aprendizajes de los estudiantes. Es por ello que el diálogo se vuelve fundamental en la asesoría y acompañamiento del directivo y docente pues si se trabaja de manera convencida y colaborativa podrá haber cambios. Finalmente, la mejora de los centros educativos parte de una evaluación constante y reorganización que se preocupa por los aprendizajes de los niños pero que dependerá de lo pedagógico.

## Asesoría, Acompañamiento, Directivo, Docente, Planeación, Aprendizajes, Alumno

### Abstract

Counseling and support play an essential role in the director as a pedagogical leader, since the constant improvement of teaching performance depends on this, to focus their work on the learning of the students in them the skills, knowledge, attitudes and values to function in contexts that they demand the understanding of increasingly complex and globalized societies that are characterized by the information, communication and technology revolution. Therefore, the fundamental task of the school director should focus on the pedagogical, speaking of teaching and what guides the work of this, planning becomes a support to attend to a diversity of teaching-learning styles, to provide a more inclusive education, of quality and based on the fundamental rights of the learner. In addition to the above, the development of both managerial and teaching skills in favor of student learning must be manifested gradually, as feedback is given and planning is improved in the design of activities, implementation of resources, evaluative actions or everything. that element that contributes to the scope of student learning. That is why dialogue becomes fundamental in the advice and accompaniment of the manager and teacher because if you work in a convinced and collaborative way, there may be changes. Finally, the improvement of educational centers starts from a constant evaluation and reorganization that is concerned with the learning of children but that will depend on the pedagogical.

## Counseling, Support, Manager, Teacher, Planning, Learning, Student

### Introducción

Una mejora educativa comienza por una decisión colectiva dentro de una institución, se requiere que todos crean en ese cambio, que se tenga altas expectativas en los aprendizajes de los alumnos, que se esté convencido de un trabajo en equipo, que se escuchen las buenas ideas que podrían circular dentro del colectivo o más aún que se aprenda y acompañen mutuamente o con el directivo como un líder que genera cambios a partir de entender a los docentes y su entorno, “el profesorado puede aprender y desarrollarse analizando, reflexionando y construyendo proyectos de mejora en y para sus propias prácticas y decisiones... [ ] puede construir un espacio social y profesional que contribuya al desarrollo de centros escolares vivos y hacer posible una manera de entender y ejercer la profesión docente que incluya como uno de sus núcleos básicos la renovación pedagógica” (Escudero, 2012, pág. 20).

Por lo tanto, el director escolar es un agente educativo que puede contribuir a la mejora continua del docente mediante el ejercicio de un liderazgo pedagógico. Pero ¿Por qué se necesita un directivo con un liderazgo pedagógico? existen algunos obstáculos o dinámicas de trabajo que se han aprendido a través de las generaciones respecto al papel del directivo pues se toman conductas autoritarias o de apatía con respecto a lo pedagógico priorizando el ámbito administrativo

La presente investigación titulada el director escolar como líder pedagógico. Asesoría y acompañamiento en la planeación, surge de la necesidad de atender parte de las prioridades de la zona V056 después de realizar un diagnóstico las cuales son:

1. La planeación como requisito administrativo y no funcional para el logro de los aprendizajes.
2. Los docentes no realizan una intervención acorde a los aprendizajes esperados, con las necesidades educativas de sus alumnos y con los enfoques de las asignaturas.
3. No utilizan estrategias, técnicas e instrumentos de evaluación que le permitan identificar el nivel de logro de los aprendizajes de cada uno de sus alumnos.
4. Existen bajos niveles de aprendizaje en lenguaje y comunicación (lectura y escritura) y habilidades matemáticas.
5. Los directivos no manifiestan un liderazgo pedagógico, por lo tanto, no se atreven a realizar una asesoría y acompañamiento para la mejora de la práctica profesional docente.

De ahí que se planteó el problema ¿Qué características manifiesta el liderazgo pedagógico del directivo ante una asesoría y acompañamiento en la planeación docente? con sus preguntas de investigación las cuales son ¿Cómo contribuye la asesoría y acompañamiento en la innovación de la planeación docente?, ¿Cómo la asesoría y acompañamiento va transformando la práctica directiva con referencia al liderazgo pedagógico?

Por lo tanto, se plantean los siguientes objetivos de investigación: Describir las características que manifiesta el liderazgo pedagógico ante una asesoría y acompañamiento en la planeación docente. Describir cómo contribuye la asesoría y acompañamiento en la planeación docente. Describir cómo la asesoría y acompañamiento va transformando la práctica directiva con referencia a su liderazgo pedagógico. Parte del supuesto el papel del directivo ante una asesoría y acompañamiento en la innovación de la planeación docente debe buscar la mejora de la enseñanza, para el mayor logro de los aprendizajes esperados.

### **Marco conceptual**

Para la comprensión de esta investigación se citan algunos conceptos que serán necesarios para el entendimiento. Para Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) citados en Bolívar (2010) entienden por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Pero cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de “liderazgo educativo o pedagógico” que deberá conocer y ejercer el director escolar.

En cuanto al papel del directivo para la Ley General del Servicio Profesional Docente, es aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados (2013, p. 20).

En referencia a la *Asesoría*, es “un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de organización el asesoramiento involucra a una parte que presta apoyo o ayuda, y a otra parte que la recibe. Esa relación de ayuda puede implicar un amplio espectro de actividades y puede adoptar formas diferentes y complementarias tales como exhortación, provisión, formación, indagación o coordinación” (Nieto, 2021, p. 105). Mientras que el *Acompañamiento* semánticamente proviene del verbo acompañar, se construye a partir de tres sinónimos que le son asociados: conducir y la idea de dirección (iniciática), guiar y la idea de consejo - orientación (mayéutica) y escoltar y la idea de protección (terapéutica)” (Ghouali, 2007, p. 210).

Por otro lado, se define al *docente* como al profesional en la educación básica y media superior que asume ante el Estado y la sociedad la corresponsabilidad del aprendizaje de los educandos en la escuela, considerando sus capacidades, circunstancias, necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje y, en consecuencia, contribuye al proceso de enseñanza aprendizaje como promotor, coordinador, guía, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo; (Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, 2019, p. 110).

Respecto a la *planeación*, según Laura Frade (2013), es un ejercicio de conciencia que considera todos los elementos objetivos para diseñar situaciones didácticas que desarrollen la competencia en nuestros alumnos/as. Establece qué se tiene que tomar en cuenta (competencias, indicadores de desempeño, conocimientos, habilidades de pensamiento, destrezas y actitudes, situación didáctica, secuencia didáctica e instrumentos de evaluación), para luego diseñar el escenario de aprendizaje que conduzca a los estudiantes a desarrollar su propio desempeño.

Con relación a *innovación*, Moreno (2000) hace referencia a la introducción de algo nuevo que produce mejora, pero se trata de avances en aspectos sustanciales del objeto de innovación, no de modificaciones superficiales o de simple adopción de “novedades”, por ello, no cualquier cambio constituye una innovación.

## Metodología

La presente investigación concibe a la realidad del conocimiento como una representación social, Moscovici (1979, citado en Gutiérrez, 2019), menciona que es un conocimiento “espontáneo”, “ingenuo”, ése que habitualmente se denomina conocimiento de sentido común, que es socialmente construido y compartido en el seno de diferentes grupos. Este tipo de conocimiento tiene una raíz y un objetivo práctico para Jodelet (2011) citado en Gutiérrez (2019) “apoyándose en la experiencia de las personas, sirve de guía de lectura de la realidad y de guía de acción en la vida práctica y cotidiana”.

La metodología de la investigación es un estudio de caso. Para Yin (1994, citado en Yacuzzi, 2005) es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

En cuanto al enfoque de investigación es cualitativa, para Sampieri (2018) se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto... [ ] el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006 citado en Sampieri 2018). Una de las técnicas de recolección de datos en el campo de esta investigación, fue la encuesta con el uso del cuestionario, para Bernal (2010) es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos [...] para recabar información de la unidad de análisis, objeto de estudio y centro del problema de investigación. Además de la observación su propósito es “explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Atton, 2002; y Grinnell, 1997).

## Resultados

Una vez realizada la investigación, trajo aportes a la zona escolar V056, para el logro de aprendizajes de los estudiantes mediante la constante mejora de la planeación de la enseñanza de los docentes, con intervención de un directivo que no solo se preocupa por fortalecer un ámbito administrativo si no de concebir un liderazgo pedagógico que apoya y ayuda a los profesores a desempeñarse mejor utilizando como estrategia la asesoría y acompañamiento, en la revisión y ejecución de la planeación empleando como herramienta la observación de clase y la retroalimentación constante como producto de una evaluación formativa reflexiva.

## **Descripción del director como líder pedagógico en la asesoría y acompañamiento en la planeación docente**

Como se ha señalado el director cuenta con un perfil que define conocimientos, habilidades y actitudes para dirigir a las escuelas con la finalidad de cumplir una misión: El aprendizaje de niñas y niños y adolescentes que asisten a ellas. Aunado a lo anterior, el rol del director como asesor y acompañante en el fortalecimiento e innovación de la planeación docente se enfoca a: Ser un líder pedagógico, conoce las necesidades, cultura, actitudes y valores de la comunidad escolar para comprender de qué partir (diagnóstico), para gestionar el logro de los aprendizajes de los alumnos, fortaleciendo el desempeño de los docentes y colaborando corresponsablemente con padres de familia, estableciendo objetivos y metas en común.

Ahora bien, al asesorar y acompañar a los docentes en su planeación el directivo comienza a establecer estilos de trabajo colaborativo para razonar junto con el profesor o profesora cómo se está logrando los aprendizajes de los alumnos de manera inclusiva buscando alternativas para darle la oportunidad a todos de aprender a través de la planeación. Para ello, es capaz de influir en la movilización de las capacidades o motivación de los docentes para fortalecer su profesionalización, actualización y pensamiento crítico, siendo guía y ejemplo.

No obstante, al asesorar y acompañar a su colectivo docente establece una cultura organizacional más responsable, a favor de crear ambientes de aprendizaje, para ello tiene una visión de las necesidades de los maestros y trabaja en ello. Por lo tanto, su papel es comunicarse asertivamente para dialogar o resolver conflictos pedagógicos o escolares que estén obstaculizando la enseñanza aprendizaje argumentando su ayuda, orientación o apoyo mediante conocimientos disciplinares y metodológicos, de planes y programas, de perfiles, parámetro e indicadores, del perfil laboral, de filosofía educativa, pedagógica entre otros, con la finalidad de establecer acuerdos en la mejora de los aprendizajes.

Además, concibe al docente como un ser humano que tiene sus propios saberes y sentires, por ello le conoce, le comprende y lo reorienta de tal manera que se establezcan acuerdos y compromisos de mejora, retomando su experiencia, conocimiento e inquietudes. Es flexible, inteligente emocionalmente, empático trabaja en sus y las necesidades para fortalecer las emociones, e interacciones positivas.

Significativamente tiene la misión de la mejora de los aprendizajes, para ello necesita de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que en conjunto forman competencias como la gestión, la organización, el liderazgo, la evaluación, la toma de decisiones, de innovación, de comunicación, de planeación, de asesoría y acompañamiento, en función de los aprendizajes de los educandos. Por consiguiente, va formando un estilo de asesoría y acompañamiento relacionado con su contexto y realidad, promueve el aprendizaje permanente de toda la comunidad a través de diferentes estrategias como círculos de aprendizaje, redes, academias, círculos de estudio, observación entre pares, entre otros.

Considerando el estilo de asesoría más utilizado por los directivos en relación a los analizados como el de intervención (Nieto 2012) se permite dar alternativas para incorporar nuevas herramientas tecnológicas que *innoven la práctica docente*, apoyada de una *reflexión* constante según las necesidades pedagógicas de trabajo para que se desarrolle la autonomía y la criticidad del docente.

En el acompañamiento el directivo en su papel de acompañante ayuda a establecer un ambiente de respeto y empatía para que se permita un diálogo profesional, ampliando canales de comunicación entre el directivo y docente, para llegar a los acuerdos de mejora en la planeación docente, y por ende, mejorar su práctica en el proceso enseñanza – aprendizaje. Interactuar de manera reflexiva y colaborativa, bajo un clima de cortesía para que el docente a quien se le asesora y acompaña en la planeación, se sienta en confianza y libertad de argumentar; pero, sobre todo, esté en la postura de *aceptar las sugerencias con la finalidad de tener ambas partes un crecimiento profesional y lo más importante se incida en el aprendizaje*.

Por lo tanto, se concibe al maestro como una persona que tiene fortalezas pero también debilidades que deben ser reflexionadas mediante la asesoría y el acompañamiento para concientizarse de lo que se debe hacer y se está haciendo, esta comparación con lo que se pretende en la filosofía educativa o constructos pedagógicos con el actuar cotidiano del docente, mediante planes de trabajo con sentido, fundamentados en teorías y conocimientos, con ambientes corresponsables, con propio convencimiento y voluntad hacia un cambio, donde existan visiones en común, apoyo, confianza, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo compartido, hacia la profesionalización docente.

Como evaluador de la enseñanza para el fortalecimiento del aprendizaje el director comienza a construir sus propios instrumentos que le permitan ser más objetivo en su percepción en la asesoría y acompañamiento por consecuente emplea la aplicación de instrumentos como la rúbrica o lista de cotejo en la observación de clase, en la cual se interactúa con el compañero docente proporcionándole sugerencias para el mejoramiento en el diseño e implementación de la planeación docente, con el propósito de llegar a generar acuerdos que permitan llegar a una planeación que sea entendible y viable a la nueva forma de trabajar con los alumnos, sin dejar a un lado el alcance de los aprendizajes esperados. Aunado a lo anterior en la zona escolar se mejoró la práctica docente, ya que se llevan procesos pedagógicos más ordenados y con objetivos claros para alcanzar los aprendizajes esperados considerando las necesidades de los alumnos, la evaluación formativa en la planeación docente.

### **Contribución de la asesoría y acompañamiento en la planeación docente**

Uno de hallazgos de la investigación, de telesecundaria en la zona escolar V056, mediante la asesoría y acompañamiento fue la iniciación a la innovación complementando o reorientando las formas en las que los docentes han venido planeando la enseñanza aprendizaje, pues comenzaron a retomar metodologías que tuvieran más impacto en la vida del educando, que les sirvieran o fueran más significativas es decir la enseñanza situada o contextualizada, por medio de proyectos de aprendizaje, basados en problemas o en casos donde se aprovechan las inteligencias, capacidades, habilidades, necesidades, intereses o estilos y ritmos de aprendizaje con actividades diversificadas.

No obstante, el directivo permite que el docente sea más creativo en el uso de tecnologías como recursos para planear y potenciar las inteligencias múltiples a través del video, audio, storytelling, multimedia, o plataformas como google classroom, WhatsApp, canva, entre otros pues ya no lo enmarca a trabajar rígidamente en el libro de texto.

Inicialmente se observaba en las planeaciones solo el desarrollo de actividades para enseñar conocimientos después de la asesoría y acompañamiento el docente enfatiza en el alumno competencias es decir habilidades, conocimientos, actitudes y valores. En cuanto a los saberes previos como peldaños necesarios para relacionarlos con nuevos aprendizajes situados, no se les ponía atención se iniciaba ya con los nuevos a asimilar después de la asesoría y acompañamiento los docentes los puntualizaban y consideraban diversas actividades para contextualizarlos y relacionarlos con los nuevos a aprender.

En referencia a las actividades el docente solo consideraba al alumno como agente pasivo entendido este como aquel que solo es receptor del aprendizaje, después de la asesoría y acompañamiento se buscan actividades donde se involucra más a los alumnos en la construcción de sus aprendizajes mediante trabajo colaborativo, la reflexión, el análisis, comparación, síntesis, entre otras.

Así mismo inicialmente solo se transcribían las actividades del libro de texto del alumno a la planeación docente, después de la asesoría y acompañamiento el profesor utiliza diversos recursos para complementar la diversidad de aprendizajes combinando recursos a favor de las diversas inteligencias, estilos y necesidades de los educandos.

Pasando a la evaluación se veía aislada de la planeación, algunas veces no se encontraba planeada, solo se hacía mención de los productos y no se contaba con los instrumentos de evaluación, en ocasiones solo se mencionaban pero nunca se presentaban, después de la asesoría y acompañamiento se ve a la evaluación como parte importante de la planeación para dar cuenta de los aprendizajes esperados, planteándola de manera más significativa pues se tiene cuidado en que esté bien relacionada con el aprendizaje esperado, actividades y productos creando instrumentos de evaluación más acordes como rúbricas, listas de cotejo, escalas de valoración, entre otras.

## La asesoría y acompañamiento va transformando la práctica del directivo

Algunos de los resultados que el director vislumbro después de la asesoría y acompañamiento a los docentes para fortalecer su práctica directiva se observa que se establecen roles por ejemplo cuando el acompañante como el acompañado lo entienden entran en un diálogo profesional existe la posibilidad de modificar ciertas prácticas para dejar de lado la cuestión meramente administrativa y burocrática, así, como la rutina y lo monótono, para entonces ir hacia buenas y mejores prácticas centradas en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Así mismo, el director mediante la asesoría y acompañamiento al docente va mejorando en la planificación, organización, dirección, control y evaluación, además de centrarse en las buenas prácticas pedagógicas entendidas como las oportunidades diversificadas que se les da a los alumnos de aprender a través de situaciones didácticas significativas y útiles para la vida; además se orienta a la mejora en las áreas de oportunidad de cada director después de una reflexión de su labor cotidiana.

Una de las aportaciones de esta investigación es que mediante la asesoría y acompañamiento el director fortalece su liderazgo pedagógico, pues en la medida que se practique dicha actividad con los docentes de manera efectiva y eficaz, se estará orientando a la mejora de la dimensión pedagógica que concierne a las actividades de enseñanza aprendizaje en el desarrollo de competencias y aprendizajes para que el alumno tenga mayores oportunidades de destacarse en una ámbito laboral, social, cultura, político, entre otros más.

Por otra parte, se permite ampliar los horizontes de conocimiento del personal involucrado, por tanto, se adquieren experiencias que fortalecen la formación del directivo, el cual, con la constante relación forja su estilo de acompañamiento, mejorando así el desempeño de su función. Otro rasgo es que con la asesoría y acompañamiento el directivo incide en la preparación continua y actualización profesional que los ayuda a afrontar los retos de la escuela.

Al interactuar el directivo con los docentes e involucrarse en el aspecto pedagógico (observación de clase, uso de materiales, atención a la diversidad, procesos evaluativos formativos, la organización para el aprendizaje, atención a alumnos con dicacidad, barreras de aprendizaje); éste va desarrollando habilidades y cualidades que se requieren hoy en día, como habilidades organizativas y de gestión; así como trabajo colaborativo, motivación del profesorado, distribución de tareas, etc. Dejando de lado la práctica poco funcional de atender solo lo administrativo y burocrático. Va desarrollando la capacidad para lograr una mejora escolar, analizando la realidad del centro escolar y prever situaciones futuras, así como la toma de decisiones. Aprende a ser más sistemático, le obliga a reconocer lo que no se conoce y a emprender el estudio de aquellos aspectos que la comunidad requiere y es necesario manejar.

Afortunadamente existen medios informales y formales que nos permiten superar esas tareas mediante normas o documentos que regulan la intervención de los actores educativos, la gestión del plan escolar de mejora continua, el dialogo y toma de acuerdos y compromisos para logra una meta en común el alcance de los aprendizajes de los educandos.

Además, refuerza la observación de los avances de los procesos que los compañeros llevan desarrollando en cada grupo y tenderles la mano. Como director permite visualizar cómo se está desarrollando el proceso de enseñanza, el seguimiento del programa de estudio, el estilo de enseñanza del docente, llevar un seguimiento a través de un diálogo fundado en el conocimiento y en la práctica educativa, y no en meras suposiciones o argumentos personales o sin fundamentos, ¿cómo?, entendiendo ambos actores su función, conociéndola y enriqueciéndola día a día. La práctica directiva es multifactorial, pero sin duda, ésta debe ser una de las arterias del proceso educativo transformacional de un centro escolar.

Aunado a lo anterior, el director escolar debe partir de culturas evaluativas que se utilicen para la regulación de la enseñanza y el aprendizaje, a partir del desempeño del docente y del educando, buscando soluciones apegadas a la investigación constante de las causas y soluciones, que parten del conocimiento, pero también de las opiniones y experiencias compartidas con una visión en común de la mejora de los aprendizajes.

## **Contribución a formar culturas de trabajo más participativas con de un directivo que asesora y acompaña la planeación docente**

Otro de los resultados de la presente investigación se relaciona con la creación de culturas más organizadas a favor de las prácticas pedagógicas para el alcance de los aprendizajes de los alumnos, donde se respeta a la diversidad, se entablan en un diálogo profesional, se pueden empatar objetivos y acciones. Recientemente, por medio de la aplicación de un cuestionario “principios pedagógicos en la práctica de los docentes” tuvimos la oportunidad de detectar temáticas de mayor prioridad a fortalecer en el colectivo, acordando el desarrollo de círculos de estudio.

Mediante la asesoría y acompañamiento tanto el directivo como el colectivo docente comparten conocimientos es algo fundamental dentro de la educación, todos los maestros siempre tienen algo que aportar, ya que cada uno cuenta con conocimientos y experiencias que han adquirido en el camino de la vida y en su ejercicio profesional, lo importante en este punto, es tratar de unificar los diferentes criterios que tienen los compañeros y hacerlos productivos en la práctica pedagógica.

En consecuencia, al momento de la interacción y compartir los saberes, se van complementando y se van creando nuevos significados para generar esas mejoras para ambos. Las relaciones de asesoría y acompañamiento se expresan en la vida cotidiana de la escuela y en las relaciones de aprendizaje y enseñanza, a partir de las cuales se teje una red de percepciones de la realidad. Se establece entre el docente y el director, a partir del cual se generan procesos dinámicos no siempre son positivos, debido a que cada uno de ellos se desenvuelven en esferas diferentes, por lo menos en su percepción, y algunos casos, se consideran hasta antagónicos en ese proceso, esto obviamente modifica para mal, la práctica docente.

Además de mejorar el aprendizaje entre pares y el intercambio pedagógico como una herramienta para ampliar la comprensión y la toma de decisiones orientadas hacia la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos. Establecer retos de mejora acordes a las condiciones y el contexto de cada escuela, sus posibilidades, los saberes y las características del colectivo docente y la cultura escolar.

### **Referencias**

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra. ed). Pearson Educación.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Escudero (2012). *Asesoramiento al centro educativo Colaboración y cambio en la institución*. (1ra. ed). Octaedro.
- Frade R, L. (2009) *Planeación por competencias*. (2da. Ed). Inteligencia educativa.
- Ghouali H (2007). El acompañamiento escolar y educativo en Francia. *Revista Mexicana de investigación Educativa COMIE*, 207-242.
- Gutiérrez-V, S (2019), Reflexiones metodológicas en torno al estudio de las representaciones sociales. Su relevancia para la investigación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 105-123.
- Hernández S, R., & Mendoza (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ley General del Servicio Profesional Docente (2013). (2013, 9 de noviembre). Congreso general de los Estados Unidos Mexicanos. Diario oficial. 11/09/2013. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)



Moreno, M (2000). Formación de docentes para la innovación educativa. *Revista Electrónica Sinéctica*, 17, 24-32 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente Jalisco, México

Nieto C & José (2012). 7 Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas. En J.D Segovia (1ra. ed.). *Asesoría al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución* (pp.147-166). Octaedro.

Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (2019). (2019, 30 de septiembre). Congreso general de los Estados Unidos Mexicanos. Diario oficial 30-09-2019. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)

Yacuzzi E (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación I*. CEMA.