

CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS PARA LA CALIDAD LABORAL DOCENTE. FACTORES CLAVES EN LA ENSEÑANZA

GARZA, Brenda.
RAMÍREZ, Amada.
FREGOSO, Soledad.
GUERRERO, María Guadalupe.
Centro Educativo Valles Virtual

Resumen

El cargo de director escolar conlleva múltiples responsabilidades, entre ellas asesoramiento y acompañamiento para maestros. Sin embargo, con frecuencia estas actividades se dejan a un lado, o se tiene la idea de que su finalidad es emitir juicios y sancionar, creando con ello un ambiente poco favorable. Por lo tanto, se propone estrategias desde la gestión directiva que fortalecen acompañan y motivan a las docentes, a mejorar su práctica profesional favoreciendo sus habilidades socioemocionales para ofrecer espacios y ambientes de trabajo de bienestar entre docentes y para alumnas y alumnos de preescolar. El asesoramiento y acompañamiento sugiere un seguimiento a docentes paulatino y permanente para identificar e implementar acciones que favorezcan la mejora de su práctica. Partiendo de esto se realiza una investigación cualitativa en dos Jardines de Niños en el estado de Nuevo León-México, donde se plantean acciones que favorecen el estado emocional docente y acompañan pedagógicamente.

Palabras clave

asesoramiento - liderazgo - ambiente de trabajo - docente - orientación pedagógica.

Introducción

En el Sistema Educativo Mexicano, el puesto de director de un centro escolar del nivel preescolar para niños entre tres y seis años, lleva consigo tareas y responsabilidades, como el liderazgo y la asesoría hacia el claustro de maestros. Según la Secretaría de Educación Pública (2018), la asesoría del director a los maestros se basa en las habilidades que le permite el diálogo sistemático para conocer y analizar las principales problemáticas educativas, identificando causas y diseñando alternativas de intervención en colectivo. Sin embargo, a través de la experiencia y observación se encuentra que la problemática recae en el escaso tiempo para el acompañamiento y gestión directiva que fortalece, acompaña y motiva a docentes en su práctica profesional.

La función del directivo escolar representa múltiples actividades administrativas y pedagógicas, por ejemplo, procesos de inscripciones, organización y funcionamiento de los centros escolares, gestión de materiales y recursos, contabilidad del recurso económico, facilitar la comunicación entre las familias de los alumnos y los centros escolares, dar cumplimiento a la normativa para garantizar que todos los alumnos puedan tener derecho a la educación, asesorar el trabajo de las docentes y brindarles asesoramiento y acompañamiento. El objetivo del estudio es identificar estrategias de acompañamiento *directivo eficaz* para favorecer en las docentes su bienestar emocional, ofreciendo espacios y ambientes de trabajo agradables y motivadores que tengan impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Partiendo de estos conceptos, en Jardines de Niños en el Estado de Nuevo León-México, se realiza una investigación cualitativa con metodología interpretativa y con enfoque en humanidades, según la postura de Belcher (2010). Se planteó un diagnóstico socioemocional para docentes y el asesoramiento que reciben por parte de su director. Los instrumentos para este momento se diseñaron considerando la postura de Bisquerra (2012) en relación a la situación emocional de las educadoras y Goleman (2005) para definir el tipo de liderazgo directivo, el término clima laboral presentado por George Litwin y Richard Stringer y redefinido después por McClelland y sus colegas; el clima o atmósfera laboral recoge seis factores clave que influyen en el entorno de una organización: la flexibilidad, el sentido de la responsabilidad con la institución, el nivel de calidad que marcan los individuos, la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores, y por último el nivel de compromiso con un objetivo común.

Los instrumentos de diagnóstico se aplicaron en siete centros escolares a siete directivos y nueve docentes como muestra para conocer el impacto en su práctica docente según el ambiente de acompañamiento directivo en el proceso enseñanza-aprendizaje. Para después llevar a cabo el plan de acción en dos Jardines de Niños del Estado de Nuevo León, México, involucrando a dos directoras escolares y nueve docentes.

Descripción del diagnóstico

A través de 4 encuestas, dos dirigidas a Directivos y dos a Docentes, se indagó en el asesoramiento que reciben las Docentes, su situación emocional y ambiente profesional. Obteniendo los siguientes resultados:

Instrumento 1. Situación emocional de las educadoras, el 55.6% de las educadoras muestran nerviosismo y confusión al inicio del ciclo escolar, mientras que el 33.3% se sienten nerviosas y entusiasmadas, y el 11.1% experimentan entusiasmo y seguridad. El

77.8% de las educadoras perciben un ambiente de amabilidad y colaboración al llegar al Jardín de Niños, mientras que el 22.2% siente presión y estrés.

La situación que le genera mayor estrés a las educadoras son los documentos administrativos en un 77.8%, mientras que en un 22.2% es el poco tiempo que se tiene para realizar las acciones correspondientes a la labor. El 77.8% de las educadoras coinciden en que lo que más disfrutan es el trabajo con los alumnos, mientras que 22.2% el realizar actividades en colaboración con otras educadoras.

Instrumento 2. Acompañamiento que reciben las educadoras, solo el 44.4% de las educadoras consideran que el acompañamiento que brinda el directivo se centra en el cumplimiento de los documentos administrativos, brinda sugerencias para la práctica con los alumnos, motiva y promueve la reflexión de la práctica docente y escucha y promueve la comunicación efectiva.

Mientras que algunos comentarios de las educadoras en relación a lo que consideran que pueden hacer los directivos para que ellas mejoren su propia práctica docente son los siguientes: “Acompañamiento y sugerencias para la práctica docente en relación a las innovaciones que van surgiendo de los planes y programas”, “Motivar y reconocer los logros, aligerar la carga administrativa” y “Brindar retroalimentación crítica sobre el trabajo que se realiza y/o las problemáticas que surgen”.

Instrumento 3. Tipo de liderazgo directivo, el 57.1% de los directivos buscan mejorar el rendimiento y autonomía de todos los trabajadores, el 28.6% promueven la democracia y participación entre todo el personal, mientras que el 14.3% tiene una visión a futuro y practican acciones para la mejora.

En relación a la democracia y participación que promueven los directivos para la toma de decisiones, solo el 42.9% se califica con el máximo valor en este ámbito. El 57.1% de los directivos consideran que escuchan las opiniones de sus trabajadores para la toma de decisiones. Por otro lado, el 42.9% se califican con buena flexibilidad hacia su equipo de trabajo para que sientan la libertad de innovar.

El 71.4% considera de gran importancia promover la responsabilidad con su personal. Mientras que el 85.7% de los directivos practican los comentarios positivos con su equipo de trabajo frecuentemente. Por otro lado, el 71.4% utiliza las recompensas con su equipo de trabajo para motivarlos.

Instrumento 4. Atmósfera de su centro de trabajo, cuando el directivo promueve el diálogo y la participación para la toma de decisiones con su equipo de trabajo, el 85.7% de los directivos perciben que la mayoría de sus trabajadores muestran buen interés y participación. En situaciones donde el directivo da indicaciones acordes a los reglamentos y lineamientos que los rigen, el 100% observa que su equipo de trabajo entiende la

situación y sigue las indicaciones. Por otro lado, el 100% considera que sus trabajadores muestran muy buen compromiso y responsabilidad con su trabajo, sin llegar a la excelencia.

En cuanto al interés que muestra el personal de los centros escolares de preescolar para alcanzar los objetivos y las metas que se plantean en colectivo el 85.7% de los directivos consideran que el interés es muy bueno, mientras que el 14.3% es regular.

Considerando los resultados obtenidos y la postura de Goleman (2005) quien propone seis tipos de liderazgo: los líderes autoritarios, los líderes democráticos, los líderes ejemplarizantes buscan rendimiento y autonomía, los líderes *coach*, los líderes coercitivos exigen una sumisión inmediata. Se concluye que el tipo de liderazgo más frecuente es el ejemplarizante y democrático, los cuales traen consigo una atmósfera laboral armónica y de colaboración entre los educadores.

Por otro lado, en estos momentos se nota el área del bienestar emocional de docentes un tanto abandonada, y más bien la preocupación se inclina por tener en tiempo y forma documentos administrativos y acciones o actividades por “cumplir”. Así bien, Bisquerra, et. al (2012) acentúa que “la educación en el siglo XX se ha centrado en el desarrollo cognoscitivo, donde la adquisición de conocimientos ha ocupado la mayor parte del currículo académico” (p. 8).

Plan de acción: estrategias de asesoramiento para la mejora de la práctica docente

Dentro del plan de atención para las situaciones detectadas en el diagnóstico elaborado como primer paso, se ejecutaron las siguientes acciones que se describen a continuación:

1) Creación de un ambiente de confianza entre maestras por medio de dinámicas y reflexiones que promueven la motivación y desarrollo emocional de las educadoras.

Una de las dinámicas que se propusieron para el favorecimiento del bienestar de las docentes dentro de su campo de trabajo fue la instalación de un módulo o bien “botiquín de la calma” ofreciéndoles un espacio seguro y de bienestar docente que contenía, aceites esenciales de relajación, dulces o chocolates pequeños, pelota antiestrés, letreros con frases motivacionales, consejos para estiramientos y respiraciones conscientes; masa moldeable, tiempo de risa (con algunos chistes locales o situaciones graciosas). En sí trata de un tiempo “de respiro” cuando dentro de su jornada laboral se

encuentran abrumadas, darse un par de minutos para ellas y tomar una pausa que les provea de motivación a seguir o terminar sus clases con mejor ánimo.

La siguiente propuesta “una estrella y un deseo”, consiste de la elaboración de una cuartilla de formato con espacios donde las estrellas son un auto-reconocimiento a los logros alcanzados del año, y unas “lámparas de Aladín” que representan el espacio para escribir sus deseos y proyecciones que le motiven a la vida tanto profesional como personal. Esto para auto-conocerse, valorarse y saber qué rutas tomar para sus planes, en sí, motivarlas para innovar y salir de zonas cómodas si es el caso.

Una actividad más de reflexión y motivación para el desarrollo emocional con las docentes es la elaboración de su “Tablero de visión o mapa de sueños” en donde el objetivo es describir con imágenes sus anhelos más grandes en combinación con su vida laboral y personal, misma acción que permite tener metas a corto, mediano y largo plazo, pero que genera la motivación diaria de emprender y salir adelante, teniendo claros los propósitos.

2) Elaboración de herramientas que les permita a las educadoras cumplir en tiempo y forma con las actividades correspondientes a su rol.

De los principales comentarios de los docentes con relación a su trabajo cotidiano va de la mano con la carga administrativa y la saturación de actividades, por lo que se proponen las siguientes actividades para apoyar su organización. Con la intención de brindarles una guía que les permita visualizar el trabajo y cumplir en tiempo y forma con los acuerdos y compromisos establecidos en el mes, se elabora un calendario- agenda mensual, el cual muestra con claridad las actividades a realizar en función de las metas y objetivos de la institución.

Por otro lado, se lleva a cabo una tabla de seguimiento motivacional de mejora de la práctica docente, en la que se registra las acciones ya logradas por las educadoras con impacto en su intervención con los alumnos, para valorar su esfuerzo y reconocerlo mediante la obtención de algún material o recurso para su aula que les haga falta, que ellas deseen y que al mismo tiempo apoye en su labor. Como, por ejemplo, marcadores, titeres, materiales de música y/o construcción, carrito organizador de papelería, tapetes de foami, etc.

La tabla de seguimiento motivacional surge de la necesidad de promover en las educadoras la mejora de su intervención docente desde un enfoque eficaz y funcional, donde su actitud y compromiso tienen un papel importante para mejorar su labor.

Con la intención de obtener las opiniones de las educadoras sobre los recursos que les gustaría tener en sus aulas, se propone un formulario en el que ellas categorizaron los materiales y recursos posibles a obtener acorde a sus intereses y de esta manera tener información funcional que apoye a la motivación de las maestras y que al mismo tiempo establezca los límites en relación con las inversiones monetarias que puede realizar la institución.

3) Asesoramiento a educadoras con impacto en su práctica docente.

Otra de las acciones importantes que apoyan el trabajo del directivo con relación a la asesoría es la elaboración de instrumentos que le faciliten la observación y la forma de recabar la información al realizar las visitas de acompañamiento con las educadoras. Esto da la oportunidad de tener una preparación y análisis previo sobre la intencionalidad de la visita y su objetivo, así como también la documentación necesaria que permita brindar sugerencias argumentadas y profesionales.

Por esto se sugiere realizar previamente un formato que presente los siguientes elementos que dan guía a realizar un acompañamiento enfocado y acorde a las necesidades de los educadores. 1. Objetivo de la visita, 2. Bibliografía y/o enunciado que enmarque la importancia de dicha visita y su objetivo, 3. Indicadores que guíen la observación y el análisis de la práctica, 4. Apartado de registro de observaciones, 5. Apartado de seguimiento en el que se plantean sugerencias y acuerdos o tareas.

Se considera que el siguiente paso para realizar el acompañamiento/asesoría a las educadoras es realizar la visita a su aula, donde por medio de la observación guiada se recoge información para reflexionar y analizar sobre la intervención docente.

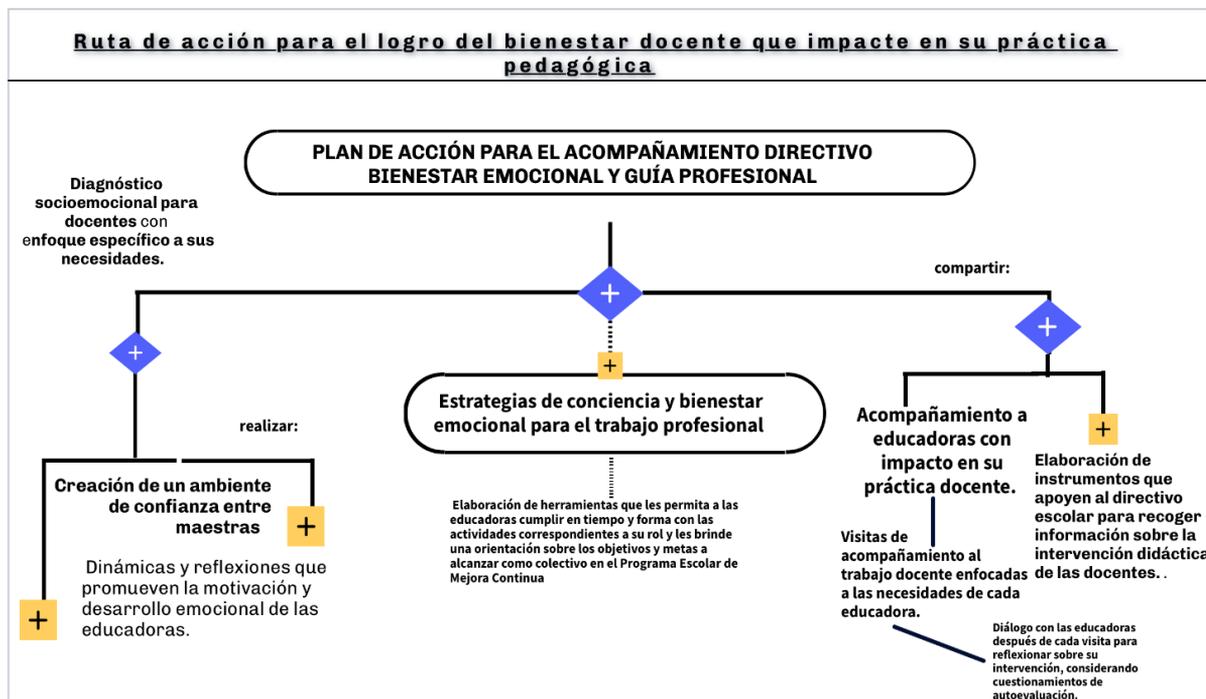
Dentro de la implementación del acompañamiento a docentes en concreto en el trabajo de campo o visitas; debe contarse con una preparación de sustento teórico a las observaciones y sugerencias que se les ofrece a las docentes esto que acompañe e impulse a mejorar su práctica. Cada directivo detecta las necesidades de las educadoras y con tacto pedagógico le expone las formas para buscar la excelencia trabajando en las áreas de oportunidad. Por todo esto para la Nueva Escuela Mexicana está la importancia de que en la escuela los docentes sean los agentes de cambio y de sostenimiento de bienestar, para la fluidez del proceso educativo. Donde se transmitan y deconstruyan nuevas perspectivas a través del diálogo, los valores, reglas, tradiciones, saberes y relaciones sociales, en las localidades, regiones a nivel nacional y universal. (SEP, 2022)

Una vez que se observa la intervención docente y se obtiene información valiosa, la propuesta es continuar con un diálogo profesional, donde se implementen

instrumentos con cuestionamientos puntuales y reflexivos sobre su propia práctica y los resultados de los aprendizajes que se obtienen: entrevistas/encuestas donde las docentes se sientan en libertad de expresar comentarios, opiniones sobre el proceso después de las visitas de acompañamiento, misma información que permita un “desahogo” de emociones y propuestas para el directivo en la retroalimentación que genere.

Estos instrumentos conllevan indicadores como: “sentimientos y emociones durante la visita del Directivo al aula”, “cómo le gustaría sentirse”, “qué puede hacer la misma docente para sentirse en bienestar en estas visitas esenciales” “qué puede hacer la docente para obtener mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos”; y una cuestión con gran significado “qué acompañamiento necesita la docente, de su Directivo para mejorar su práctica” y se sienta en bienestar, satisfecha en armonía de que se busca lo mismo, compartimos el propósito profesional de buscar la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos de la institución.

Figura 1.1. Ruta de acción para el logro del bienestar docente que impacte en su práctica pedagógica.



Fuente: Creación propia

Contexto de las instituciones donde se aplicó el plan de acción

Uno de los planteles que se tomó en cuenta para este estudio, es el Jardín de Niños Eugenio del Hoyo turno vespertino (Escuela 1), el cual está localizado en el municipio de Pesquería en el Estado de Nuevo León- México, considerada una zona a las afueras del área metropolitana y con gran potencial industrial, se caracteriza por estar integrada en su mayoría por familias provenientes de otros estados de la República, por lo que existe una gran diversidad de costumbres y tradiciones, tienden a ser operarios en las empresas cercanas y/o cuentan con trabajos ambulantes.

Es un jardín de niños de organización completa, conformado por un directivo con Licenciatura en Educación Preescolar y Maestría en Educación Constructivista, con 9 años de servicio, de los cuales los últimos dos años en el cargo de directivo. Cinco maestras con Licenciatura en educación preescolar oscilan entre los 3 a 5 años de experiencia frente a grupo de preescolares, con un rango de edad de entre los 25 y los 30 años, dos auxiliares de intendencia. Cinco grupos, dos para tercer grado y tres para segundo grado, sin especialistas como psicólogo, trabajador social y maestros de música y/o educación física.

El clima escolar que se percibe en el plantel se caracteriza por mostrar compromiso y responsabilidad en los roles y comisiones que a cada quien le corresponden, además de interés, disposición por el logro de los objetivos y metas planteadas colaborando y trabajando en equipo. Sin embargo, con frecuencia entre las educadoras se percibe poca motivación para capacitaciones y/o cursos de actualización o estudiar algún posgrado, argumentando que el trabajo solicitado en las escuelas es pesado, agotador, y generador de estrés.

La segunda institución considerada para la investigación fue el Jardín de Niños María Hernández Zarco del turno vespertino (Escuela 2), cuenta con cinco educadoras, mujeres con un rango de edad entre los 29 y 56 años; y de servicio entre los 10 y 7 años de experiencia frente a grupo. Es de organización completa, cuenta con dos personas de intendencia, maestro de música y maestro particular de educación física. Las Docentes tienen estudios de Licenciatura y Directivo actualmente estudiando Doctorado en Educación.

La interacción de la comunidad escolar es armoniosa en general, según las observaciones directas a campo, las docentes trabajan en colaboración y cordialidad, intercambian ideas, atienden las necesidades detectadas en los diferentes ámbitos, hay

comunicación entre ellas y con padres de familia, manifiestan actitud de apoyo al trabajo en equipo con base en sus habilidades, colaboran con el colegiado.

Sin embargo, para el ciclo escolar vigente, se ha detectado en las maestras, falta de entusiasmo, innovación, creatividad en comparación al desempeño que venían sosteniendo desde hace 6 años atrás. Se notan fatigadas, ansiosas, con quejumbres, en los eventos, actividades y proyectos, se estresan con facilidad; manifiestan cansancio y agotamiento extremo, falta de paciencia y por lo tanto no hay nuevas iniciativas pedagógicas, se trabaja en cumplimiento de lo básico y de lo que se exige, más no hay un trabajo fluido y con nuevas estrategias.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las acciones detalladas aplicadas por los directivos escolares, con la intención de brindar un acompañamiento oportuno y eficaz que permita el desarrollo y bienestar del docente y al mismo tiempo lo motive para mejorar su práctica con autonomía profesional.

Resultados

1. Creación de un ambiente de confianza entre maestras.

1.1 Instalación de “Botiquín de la calma”: espacio seguro y de bienestar docente

La intención de esta acción fue crear un ambiente físico y tangible para que las educadoras se sientan en un ambiente de confianza, seguridad y acompañamiento para que tengan la oportunidad de acudir cuando se les presente una situación complicada o que influya en su bienestar emocional de manera negativa, fue implementada en un inicio sin dar aviso, con el propósito de que ellas solas lo fueran reconociendo y utilizando de manera libre, sus primeras reacciones fueron en relación al aroma y la sensación de agrado.

En esta acción las maestras mostraron emociones de sorpresa y a la expectativa de lo era el “módulo de bienestar: botiquín de la calma”, para ellas fue como un regalo tenerles en cuenta con detalles que podría hacerlas sacar de la rutina de la jornada diaria y tomar ese “respiro” necesario para seguir con más motivación y entusiasmo, se logró financiar con mismos recursos del plantel un mueble con estantes en donde se colocaron diversos objetos: aceites esenciales, dulces o chocolates, botellas con agua, pelotas antiestrés, masa moldeable con textura, imágenes con pasos para hacer respiraciones conscientes, imágenes con pasos para hacer estiramientos sencillos, así como frases motivadoras.

1.2 Una estrella y un deseo

Esta dinámica se realizó durante una sesión a final del mes, en el llamado Consejo Técnico Escolar, con el propósito de brindarles la oportunidad a las educadoras de reconocer uno o varios logros obtenidos en el año 2023 y reflexionar sobre algún deseo por alcanzar en el 2024, en esta acción también se involucró al personal de intendencia, con la finalidad de reconocer su labor de igual manera.

Resaltan avances en el comportamiento de su grupo y en los aprendizajes fundamentales de sus alumnos, mientras que en relación a los nuevos objetivos/deseos para el próximo año, sus comentarios se relacionaron principalmente al cuidado y unión familiar, continuar formando equipo de trabajo y ser agentes de cambio en la vida de sus estudiantes, reconocieron el buen ambiente de trabajo que se ha conseguido en el plantel y la tranquilidad de llegar a una escuela donde se sienten en calma, respetados y valorados, para ellas es motivante este cambio pues la energía que se genera es de prosperidad y progreso, para esta actividad con el formato brindado pudieron describir sus logros como: haber retomado el ejercicio, tomar cursos y diplomados, esfuerzo por ser mejor persona en todas sus facetas y emprendimientos.

1.3 Tablero de visión o mapa de sueños

Otra de las acciones realizadas con la intención de motivar a las educadoras fue la creación de su propio “Tablero de visión” para el cual se le solicitó a una educadora preparar y guiar la dinámica, esto con la finalidad de intercambiar roles y darles la oportunidad de presenciar y reconocer las diferentes habilidades de todas. Es importante mencionar que esta solicitud se realizó a la educadora que ha mostrado buenas habilidades en la proyección de su entusiasmo y facilidad para motivar y convencer a otras personas.

Desde el inicio de la actividad, las educadoras mostraron entusiasmo y alegría para realizarlo; se rescatan algunos comentarios como “Tenía ganas de hacer esto en casa, pero no había tenido tiempo”, “El año pasado me quedé con ganas de hacer uno de estos”, “Me han dicho que esta actividad nos ayuda mucho para iniciar bien el año”. Durante el proceso estuvieron atentas, reflexivas y conscientes sobre su visión y metas a alcanzar y para terminar compartieron sus ideales, todo esto en un ambiente de confianza, amabilidad y motivación. Para el tablero de sus sueños las maestras mostraron mucho interés debido a que ya se venían animando de las acciones emprendidas con anterioridad, fue notable su buena vibra entre colegiado para compartir consejos de cómo elaborar este material personal. Fue muy reconfortante entre las docentes.

Estas respuestas en las dinámicas 1.2 y 1.3 dan lugar a observar su ánimo y mejora de actitud, además el hecho de hacerlo por escrito y de manera tangible les da un

compromiso y un valor que las impulsa a ser mejor tanto en el ámbito personal como laboral. La información rescatada y analizada en este proceso de investigación fue significativa, ya que han generado los conocimientos y espacios de reflexión necesarios para la mejora del ambiente de trabajo; y la posibilidad de favorecer los ambientes de aprendizaje del alumnado como elemento central del sistema educativo. Bisquerra (2012) aporta que: “La emoción es ese motor que todos llevamos dentro. Una energía codificada en ciertos circuitos neuronales localizados en zonas profundas de nuestro cerebro (en el sistema límbico) que nos mueve y nos empuja «a vivir», a querer estar vivos en interacción constante con el mundo y con nosotros mismos (p.14). Desde este sentido se busca dignificar al docente, reconocerlo con enfoque humano y apoyarlo en sus procesos, motivándolo a su mejora constante.

2. Elaboración de herramientas que les permita a las educadoras cumplir en tiempo y forma con las actividades correspondientes a su rol.

2.1 Calendario/ agenda de acciones y eventos

Este material es elaborado por el directivo dándole seguimiento a los objetivos institucionales, y se logra visualizar de manera gráfica y ordenada el trabajo a realizar durante el mes estableciendo fechas y tiempos para lograrlo.

Este recurso ha representado un gran apoyo para la mayoría de las educadoras y para el directivo, primeramente, funge como un medio de comunicación y compromiso para lograr cumplir con lo establecido, además las educadoras lo utilizan para planificar sus proyectos con los alumnos y realizar las gestiones necesarias para implementarlo, les permite coordinar sus tiempos y acciones enfocadas a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y al logro de los objetivos del plantel.

2.2 Tabla de seguimiento motivacional

Al plantearles la dinámica por el directivo se mostraron emocionadas desde antes de conocer la manera de llevarlo a cabo, y con expectativas altas y exigentes en relación a los recursos que se pueden obtener. Después de la explicación y de la presentación de los aspectos actitudinales a valorar, hubo comentarios de algunas docentes reflejando desilusión y poca autoestima, rescatando algunos comentarios como “Ay entonces siempre ganaran las mismas” “Ay no, entonces yo no me voy a ganar nada”. Se les explicó por parte del directivo que todas tienen las mismas oportunidades y de ser necesario la obtención del recurso podrá realizarse a varias educadoras. En la otra escuela, se motivaron con la obtención del recurso y se nota un significativo avance en demostrar sus iniciativas y compromiso como docentes.

2.3 Encuesta: Materiales y/o recursos para tu aula

En esta encuesta se logró el objetivo de conocer los intereses de las educadoras, comunicarles los recursos posibles a obtener y generar una motivación “extrínseca” pero que al mismo tiempo tendrá beneficios en la generación de ambientes de aprendizaje óptimos. En la escuela 1 la mayoría de las educadoras se inclinó principalmente por materiales de organización. También en la escuela 2 buscaban materiales de apoyo al orden y decoración del aula, así como materiales didácticos.

3. Acompañamiento a educadoras con impacto en su práctica docente.

Las visitas de acompañamiento y asesoría en el aula con frecuencia resultan ser un poco estresantes para los directores escolares, pues implica destinar tiempo y organización estricta para poder cumplir con ellos. Además, se debe contar con competencias profesionales relacionadas con lo que deben saber (conceptos); lo que debe saber hacer (procedimientos) y actitud para hacerlo.

Se toman en cuenta las responsabilidades y labores que un directivo eficaz y líder educativo debe aplicar; en la Asamblea General de las Naciones Unidas, (UNESCO, 2022) justo en el 4º Objetivo del Desarrollo sostenible (ODS 4), se menciona el apartado sobre Docentes y Directivos citando a Darling-Hammond y otros (2017), donde se hace alusión a que “son actores fundamentales en el cumplimiento de las metas de calidad de la educación. Por ello, los gobiernos deben garantizar las mejores condiciones para el ejercicio de la profesión” (p.111).

Por tanto, como figuras significativas en el sistema educativo de cada país es de gran relevancia atender las necesidades de cada uno como seres humanos y profesionales. Garantizando oportunidades de evolución y desarrollo en condiciones idóneas para su realización personal y profesional y de retribuciones justas, con criterios de justicia educativa.

3.1 Elaboración de formatos para visitas de acompañamiento.

Es por ello por lo que una de las estrategias funcionales para llevar a la práctica esta tarea del directivo escolar se relaciona con la preparación previa por medio de la elaboración de un formato con indicadores específicos que guíen la observación y el análisis de la práctica docente.

Para esto, primeramente, se identificaron aquellas áreas de oportunidad y/o necesidades de las educadoras o de la escuela que deben solventar y se establece un objetivo específico para la visita. Después se investigó y documentó con los materiales bibliográficos y lineamientos vigentes que permiten dar argumentos y solventar el quehacer del docente. Como, por ejemplo: planes y programas vigentes, acuerdos de

leyes, y/o teorías educativas y pedagógicas.

Esta permitió establecer indicadores que guían la observación y el análisis de la práctica educativa y dan un punto de partida sobre la temática a abordar en la visita áulica. Al mismo tiempo apoyan a realizar sugerencias, recomendaciones, tareas y/o acuerdos enfocados a las necesidades y objetivos planteados para que las educadoras mejoren su labor. Con esta acción fue posible para el director escolar establecer una coherencia entre lo que se quiere lograr y las necesidades que observa en su personal y le permitió tener una visión más guiada, efectiva y eficaz.

3.2 Implementación de visita de asesoramiento (trabajo de campo).

Considerando la información del Taller intensivo de formación continua para directivos, el acompañamiento es la acción que realizan las figuras de supervisión y el personal directivo de manera sistemática y permanente con el colectivo docente, para identificar problemáticas y necesidades educativas, lo que implica asistir a la escuela y al aula para obtener información en torno a los aprendizajes y desarrollo de capacidades del alumnado con el fin de orientar la toma y ejecución de decisiones que contribuyan a la mejora de la práctica docente y el funcionamiento de la escuela, a través de un diálogo profesional (Dirección de Primera infancia, Coordinación de Educación Preescolar, Departamento Técnico Pedagógico, 2024).

Por lo anterior, las visitas áulicas de acompañamiento se realizaron una por mes, para esto, se les comunicó a las educadoras la intención de la visita, así como los materiales necesarios y el día en que se realizó. Esto para evitar sorprender y causar nerviosismo. En estos momentos resultó de gran utilidad el instrumento elaborado con los indicadores específicos a observar y analizar, pues apoyaron a enfocar y centrar la atención en aspectos que se buscan mejorar. Además, permitieron un mejor manejo del tiempo.

3.3 Retroalimentación a las educadoras.

“La retroalimentación al docente comprende cualquier comunicación que este recibe sobre su enseñanza, basada en algún tipo de interacción con su trabajo, la que puede ser proporcionada por medio de discusiones informales o como parte de un proceso estructurado.” (Dirección de Primera infancia, Coordinación de Educación Preescolar, Departamento Técnico Pedagógico, 2024).

Se reconoce que este momento es el más complicado, primeramente, por la necesidad del directivo de contar con los conocimientos y la experiencia para poder tener visión y juicio crítico que retroalimenta a las educadoras con acciones útiles para mejorar su práctica.

Por otro lado, el diálogo profesional por parte del directivo con la educadora, caracterizado por ser respetuoso, amable, en un ambiente de confianza, con un tono de voz calmada y utilizando comentarios positivos, donde se reconocieron sus fortalezas y estas se utilizaron como puente para identificar áreas de oportunidad por medio de cuestionamientos puntuales y reflexivos sobre su propia experiencia de las docentes en el aula.

Una vez identificadas las fortalezas y las áreas de oportunidad se establecieron acuerdos en pro de la mejora de la práctica docente por medio de dos preguntas fundamentales: ¿Qué necesitas de tu directivo para mejorar tus áreas de oportunidad? ¿Qué puedes hacer para mejorar tus áreas de oportunidad? En este momento se reconoce el compromiso de ambos actores educativos por trabajar en conjunto para el logro de los objetivos escolares.

Conclusiones

Se hace notable que un factor clave para este asesoramiento es mediante el fomento del bienestar emocional, y el impacto en la generación de ambientes de trabajo favorables e innovadores. Según lo que se observa y se vive en los centros escolares de preescolar, dentro del rol de los docentes, el trabajo administrativo no se encuentra en equilibrio con el tiempo que se tiene en la jornada laboral, por lo que con frecuencia se ven presionados para poder avanzar y llevar el menor trabajo posible a casa.

Ante esta situación y acorde a los resultados obtenidos se tiene la siguiente propuesta: brindar espacios en los Consejos Técnicos Escolares extraordinarios; donde se enfoque el tiempo para la retroalimentación efectiva de las prácticas y acompañamiento en la implementación de las diversas metodologías activas. Concretar momentos de diálogo sistemático y retroalimentación donde se puedan resolver dudas, inquietudes y/o problemáticas en colaboración con todo el equipo de trabajo. Fortalecer la autonomía de gestión/profesional, con decisiones convenientes al tiempo y necesidades de las educadoras. Esta investigación se realizó bajo la premisa de que “el primero que debe ingresar feliz al aula, es el docente”, y hay convencimiento sobre ello. Lo anterior porque los resultados de la investigación apuntan que a través de la creación de ambientes favorables para el bienestar emocional docente que ofrece estrategias comportamentales y de pensamiento relacionadas con el reconocimiento y aceptación de emociones, respiración y acciones anti-estrés, además del diálogo respetuoso, y reflexivo, así como el acompañamiento da soporte a que brinde en una reevaluación cognitiva (regulación emocional) de los educadores y hace posible incrementar los índices de motivación e

impulsar a que tengan un auto-diálogo positivo para afrontar los retos de la labor educativa.

Asimismo, se piensa que un gran apoyo para esta situación viene desde los ámbitos políticos y laborales. Es necesario contar con más apoyo de profesionales en los centros escolares de preescolar, como maestros de educación especial, comunicación, música y danza, de educación física, inglés y sin duda psicólogos y trabajadores sociales que apoyen en las problemáticas de la escuela y la comunidad. Debido a que esto es atribuido al trabajo del Docente en el sistema público.

En el estado de Nuevo León- México, actualmente se cuenta con esos servicios, pero de una forma muy escasa, insuficiente y poco estable. Por lo que mejorar esta situación sería un factor de gran ayuda para el funcionamiento de los centros escolares de preescolar, pues permite delegar acciones administrativas que actualmente competen a directivos y maestros. Y de esta manera, crea oportunidades para que los directivos escolares y a los docentes frente a grupo puedan centrar su atención en los procesos y herramientas pedagógicas necesarias para el máximo logro de los aprendizajes de los estudiantes y al mismo tiempo cuidar su bienestar emocional.

Bibliografía

- Belcher, W. (2010) *Cómo escribir un artículo académico en 12 semanas: Guía para publicar con éxito*. Flacso. México
- Bisquerra, R. (Coord.); Punset, E.; Mora, F.; García Navarro, E.; López-Cassà, E.; Pérez-González, J.s; Lantieri, L.; Nambiar, M.; Aguilera, P.; Segovia, N.; Planells, O.. (2012). *¿Cómo educar las emociones? La inteligencia emocional en la infancia y la adolescencia*. Esplugues de Llobregat (Barcelona): Hospital Sant Joan de Déu.
- Chernicoff, L., Labra, D., y Rodríguez, E. (2015). *Trabajar y Vivir en Equilibrio. Transformando el ámbito laboral desde el cambio interior. Módulo 1. Panorama general. Cultivar calma y discernimiento*. México: Atentamente Consultores AC.
- Dirección de Primera infancia, Coordinación de Educación Preescolar, Departamento Técnico Pedagógico. (2024). *Taller intensivo de Formación Continua para Directivos*. Nuevo León, México.
- Goleman (2005). *El liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia_emocional_caso2.pdf
- Jaramillo, L., Osorio, M., & Narváz, V. (2011). El acompañamiento en los procesos de mejora de la práctica educativa en el preescolar de los maestros profesionales y en formación. *Revista Infancia Imágenes*, 10(2), pp. 111-118. Colombia
- Mineduc (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Chile
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. © UNESCO 2022. *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe. Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030*.
- Secretaría de Educación Pública, (2018). *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje. Cuaderno del director, segunda parte, módulo 6*. Ciudad de México.
- Secretaría de Educación Pública. (2022). *Plan de Estudios de la Educación Básica 2022*. Primera Edición.

Secretaría de Educación Pública (2023). Orientaciones para el Taller intensivo de Formación Continua para Directivos. México.