SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Manual del Coordinador

Segunda Parte





Diplomado para Directores de Educación Básica

Subsecretaría de Educación Básica

SEP

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Manual del coordinador
Segunda parte



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

El Manual del Coordinador del diplomado *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje* es una publicación de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica, de la Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública
Otto Granados Roldán

Subsecretaría de Educación Básica
Javier Treviño Cantú

Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa
Secretaría Técnica del Consejo Directivo Nacional
"La Escuela al Centro"
Pedro Velasco Sodi

Dirección General de Desarrollo Curricular
Elisa Bonilla Rius

Dirección General de Materiales Educativos
Aurora Saavedra Solá

Dirección General de Educación Indígena
Rosalinda Morales Garza

Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica
José Martín Farías Maldonado

Coordinación de Desarrollo Escolar
Dirección Académica
Alejandra Rodríguez Ocáriz

Autoras
Laura Nakamura Aburto
Nieves Praxedis Montes
Lucía Moreno Sánchez

Corrección de estilo y pruebas finales
Mario Alberto Mier Calixto

Diseño y formación
Ricardo Muciño Mendoza
Ricardo Muciño Torres

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2018, Argentina 28, Colonia Centro, C.P. 06200, Ciudad de México.
ISBN: 978-607-623-848-6
Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Subsecretaría de Educación Básica: http://basica.sep.gob.mx

En los materiales dirigidos a las educadoras, las maestras, los maestros, las madres y los padres de familia de educación preescolar, primaria y secundaria, la Secretaría de Educación Pública (SEP) emplea los términos: niño(s), adolescente(s), joven(es), alumno(s), educando(s), aprendiz(ces), educadora(s), maestro(s), profesor(es), docente(s) y padres de familia aludiendo a ambos géneros, con la finalidad de facilitar la lectura. Sin embargo, este criterio editorial no demerita los compromisos que la SEP asume en cada una de las acciones encaminadas a consolidar la equidad de género.

Cualquier modificación de la hoja legal y del contenido de este material requiere la autorización de la Secretaría de Educación Pública.

Índice

Pág.

7 Presentación

8 Propósito

8 Destinatarios

8 Enfoque de formación

9 Duración

9 Modalidad de trabajo

10 Módulos y contenidos

13 Acreditación

14 Calendario de sesiones

Módulos

15 Módulo 6 Un director que asesora y acompaña al colectivo docente en la mejora de los aprendizajes de los alumnos

49  En línea Módulo 7 El Modelo Educativo y el liderazgo del director en su implementación

63 Módulo 8 Participación de la comunidad escolar, condición para una gestión directiva eficaz

89  En línea Módulo 9 Las habilidades básicas para la función directiva: uso del tiempo y toma de decisiones

103 Módulo 10 Reflexionar sobre lo aprendido en esta experiencia formativa



PRESENTACIÓN

El reto más importante que México enfrenta en materia educativa es mejorar la calidad de la educación, y asegurar que todos los niños y jóvenes ejerzan su derecho a la educación, garantizado por el artículo 3o. constitucional y la *Ley General de Educación*, es decir, que niños y jóvenes alcancen los logros educativos que les permitan incorporarse a la sociedad como ciudadanos plenos.

Esto demanda la participación de todos los actores involucrados en la labor educativa. En este sentido, la práctica directiva es crucial para obtener buenos resultados, pues los directivos escolares son pieza clave para concretar los propósitos educativos e impulsar procesos de mejora y transformación, orientados al logro de mejores aprendizajes para los estudiantes.

Dirigir una escuela es una tarea compleja y sometida a toda suerte de eventualidades. Diariamente, los directores están involucrados en una delirante actividad de relaciones en las que participan, además de los interlocutores conocidos, otros nuevos. Para desarrollar esta labor se requiere una formación específica que garantice su buen desempeño en la escuela y que les permita adquirir mayor competencia en el ejercicio de la función.

Para atender esta necesidad, la Subsecretaría de Educación Básica presenta el diplomado *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje*, que forma parte de la estrategia de formación para equipos de dirección y supervisión, dirigida a mejorar las condiciones de estudio de los niños y los adolescentes, actualizar las formas de enseñanza, fortalecer la gestión escolar y revalorar a la escuela pública a partir de la profesionalización de los directivos de educación básica.

Con esta propuesta formativa se busca favorecer la reflexión acerca del quehacer de los directores escolares y de las problemáticas que enfrentan en el trabajo cotidiano, así como propiciar oportunidades para mejorar la gestión de las escuelas, el acompañamiento a los docentes y la participación de los padres de familia.

Este diplomado tiene como prioridad ofrecer a los directores diversos caminos y herramientas para la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones. Cabe señalar que, por medio del diplomado la SEP establecerá un bagaje común de saberes y significados entre el personal directivo y el de supervisión para alentar la suma de esfuerzos y avanzar hacia el mismo fin: gestionar el cambio hacia el logro de la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos. La educación de nuestro país requiere una dirección y una supervisión de calidad, dinámica y constructora, centrada en que todos los estudiantes logren los aprendizajes previstos en el Plan y programas de estudio de la educación básica y se formen como ciudadanos de una sociedad democrática.

PROPÓSITO

Como resultado de su participación en el diplomado se espera que los directores:

- Fortalezcan sus competencias profesionales para dirigir una escuela que favorece el máximo logro académico de los alumnos y brinda un servicio educativo de calidad.

Los participantes de este diplomado deberán:

- Identificar y practicar los principios filosóficos y legales que orientan las actividades profesionales del director de educación básica.
- Señalar en todo momento y circunstancia que los alumnos son el centro de la acción educativa.
- Desarrollar las competencias básicas de un líder que organiza a profesionales encaminados a ofrecer una educación de calidad, congruente con las demandas sociales del siglo XXI.
- Difundir los avances logrados en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar de su centro educativo, como expresión del trabajo colaborativo de la comunidad en su conjunto.
- Desarrollar habilidades para:
  - Evaluar los procesos educativos y de gestión de la escuela a su cargo.
  - Impulsar acciones concretas con el colectivo docente para favorecer el desarrollo de las competencias señaladas en el Modelo Educativo.
  - Favorecer el diálogo reflexivo y la colaboración entre los profesores y las familias de los estudiantes, con el fin de garantizar la sana convivencia entre los miembros de la comunidad.
  - Promover un buen uso de los diversos materiales educativos disponibles en la escuela y en otros espacios.
  - Usar las tecnologías de la información y la comunicación como medios que dinamizan los procesos formativos.

DESTINATARIOS

Directores escolares de todos los niveles y servicios educativos de educación básica.

ENFOQUE DE FORMACIÓN

La formación de los directores escolares se sustenta en la idea de que la gestión directiva es crucial para obtener buenos resultados educativos. Es por ello que el enfoque formativo del diplomado se caracteriza por recuperar la experiencia de los participantes y ofrecer apoyos conceptuales, prácticas colaborativas, planteamientos que generen espacios de reflexión personal, así como herramientas de intervención que



constituyan una plataforma de crecimiento personal y profesional en el ejercicio de la función directiva. Las premisas básicas en las que se fundamenta este enfoque de formación son:

- Todos poseemos experiencia y reflexiones sobre nuestra materia de trabajo.
- Todos tenemos algo que aportar al desarrollo de todos.
- Nuestras visiones del mundo y de los acontecimientos pueden ser diferentes, pero tenemos en común que somos profesionales de la educación.
- Trabajar juntos en nuestro desarrollo profesional es expresión de profesionalismo.
- Expresarnos con respeto es fundamental para el logro de nuestra formación permanente.
- Escuchar con atención y apertura es básico para aprender e interactuar.

DURACIÓN

El diplomado se desarrolla en 120 horas: 72 horas son presenciales y 48 de trabajo en línea. Las actividades de los módulos presenciales están organizadas para trabajarse en 12 horas, distribuidas en tres sesiones, durante un ciclo escolar.

MODALIDAD DE TRABAJO

El diplomado está organizado en 10 módulos, con dos modalidades de trabajo: presencial y en línea, mediante el acceso a una plataforma. Los módulos presenciales –seis en total– combinan el manejo de elementos conceptuales con actividades destinadas a propiciar la reflexión de los directores en torno de su propio quehacer. Esto tiene el fin de que –en un diálogo entre pares– logren desarrollar habilidades para la construcción de estrategias de mejora de su función directiva. Los cuatro módulos que se trabajan en línea contemplan actividades prácticas con la revisión de materiales diversos.

[Módulos y contenidos]

1. EL DERECHO A LA EDUCACIÓN, DERECHO HUMANO FUNDAMENTAL. ¿QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA DEL DIRECTOR ESCOLAR?

- El derecho a la educación como derecho humano fundamental
- Principios filosóficos que orientan el derecho a la educación en México
- Garantizar el derecho a la educación. Compromiso del director escolar
- Educación de calidad: equidad e inclusión
- ¿Cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad? El Sistema Básico de Mejora Escolar
- El liderazgo del director y el trabajo en equipo

2. ¿QUÉ SE ESPERA HOY DE LOS DIRECTORES ESCOLARES?

- ¿Qué hacen los directores escolares?
- El perfil directivo que requieren nuestras escuelas
- Saber dirigir, saber delegar
- Cómo delega un líder
- Las buenas escuelas tienen buenos directores
- El director, líder promotor del cambio educativo

3. LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES BÁSICAS PARA DIRIGIR UNA ESCUELA


En línea

- Gestionar las emociones, condición para ejercer la función directiva
- El director escolar, líder emocionalmente inteligente
- Establecer una comunicación efectiva con la comunidad escolar
- Mejorar las relaciones interpersonales para mejorar la gestión directiva

4. EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR Y EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

- Los rostros del Consejo Técnico Escolar
- No perder de vista el Acuerdo 15/10/17
- ¿Qué significa presidir el Consejo Técnico Escolar?
- Coordinar las sesiones y actuar a tiempo
- El trabajo colaborativo y el aprendizaje entre escuelas
- La Ruta de Mejora Escolar, expresión de la autonomía de gestión del Consejo Técnico Escolar
- Un director que inspira y motiva a su equipo



5. FAVORECER UNA CONVIVENCIA SANA Y PACÍFICA Y GESTIONAR LOS CONFLICTOS EN LA ESCUELA

En línea

- Clima escolar, calidad de la educación y el trabajo del director
- Impulsar una convivencia sana y pacífica, una prioridad educativa
- El director y la gestión de conflictos en la escuela
- La resolución pacífica de conflictos: negociación y mediación

6. UN DIRECTOR QUE ASESORA Y ACOMPAÑA AL COLECTIVO DOCENTE EN LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS

- Asesorar y acompañar al colectivo docente. ¿De qué estamos hablando?
- ¿Qué requiero para asesorar y acompañar al colectivo docente?
- Buscar información para la definición de acciones de asesoría y acompañamiento
- Visitar las aulas. ¿Cómo nos preparamos?
- ¿Cómo comunicar los resultados?
- La retroalimentación como parte de las acciones de asesoría y acompañamiento.

7. EL MODELO EDUCATIVO Y EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN SU IMPLEMENTACIÓN

En línea

- Reorganizar el Sistema Educativo, una necesidad ante un mundo cambiante
- Cinco ejes para reorganizar el Sistema Educativo
- El planteamiento curricular: los aprendizajes clave
- Una dirección que hace posible la implementación del currículo

8. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR, CONDICIÓN PARA UNA GESTIÓN DIRECTIVA EFICAZ

- Cambios en la sociedad y cambios en las familias: retos para la escuela
- La compleja relación entre las familias y la escuela: encuentros y desencuentros
- Los beneficios de construir la alianza familia-escuela
- Diferentes niveles de participación de las familias
- Los Consejos Escolares de Participación Social: la participación organizada de la comunidad
- Las formas de comunicación con las familias de los alumnos
- Acciones para promover la participación de los padres de familia

9. LAS HABILIDADES BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA: USO DEL TIEMPO Y TOMA DE DECISIONES


En línea

- Organizar el tiempo para cumplir las funciones directivas
- Saber gestionar el tiempo de manera inteligente
- La toma de decisiones como habilidad directiva clave
- Para tomar decisiones acertadas en la escuela que dirijo

10. REFLEXIONAR SOBRE LO APRENDIDO EN ESTA EXPERIENCIA FORMATIVA

- El director escolar y el liderazgo distribuido
- Restablecer las relaciones interpersonales
- Recuperar los aprendizajes del diplomado
- Compartir nuestra experiencia. Primera parte
- Recuento de aprendizajes, revision de compromisos
- Compartir nuestra experiencia. Segunda parte



ACREDITACIÓN

Para la acreditación del diplomado se tomarán en cuenta: las asistencias y la participación en las sesiones de los módulos presenciales; la intervención y el desarrollo de las actividades en línea; la entrega oportuna, de acuerdo con los criterios que se establezcan, de todos los trabajos solicitados en cada módulo, así como del producto final que dará cuenta de lo aprendido a lo largo del diplomado.

Todos los módulos concluyen con productos de aprendizaje que formarán parte de una carpeta de evidencias que serán evaluadas a partir de rúbricas. Así, cada director podrá conocer y dar seguimiento a su proceso de formación. Cabe señalar que estos productos serán muestra no solo de la comprensión de los contenidos abordados, sino también de la aplicación de lo aprendido a los contextos específicos de las escuelas a su cargo. La calificación de cada módulo se obtendrá a partir del promedio de la calificación de sus productos. La calificación final será el promedio de las calificaciones de los módulos. Para acreditar el diplomado se requiere una calificación mínima de 7 y cumplir con los requisitos siguientes:

Participación y asistencia en al menos del **90%** de las sesiones
Entrega de **todos** los productos parciales
Participación en al menos el **90%** de las actividades en línea
Entrega del producto final

CALENDARIO DE SESIONES

Segunda Parte

Módulo	Modalidad	Periodo*
6. Un director que asesora y acompaña al colectivo docente en la mejora de los aprendizajes de los alumnos	**Presencial**	**Marzo**
7. El Modelo Educativo y el liderazgo del director en su implementación	**En línea**	**Abril**
8. Participación de la comunidad escolar, condición para una gestión directiva eficaz	**Presencial**	**Mayo**
9. Las habilidades básicas para la función directiva: uso del tiempo y toma de decisiones	**En línea**	**Junio**
10. Reflexionar sobre lo aprendido en esta experiencia formativa	**Presencial**	**Junio-Julio**

* Los módulos se desarrollan en 12 horas de trabajo, distribuidas en tres sesiones de 4 horas cada una. Los supervisores escolares programarán las sesiones de cada módulo a partir de los periodos señalados, mismas que darán a conocer a su autoridad educativa inmediata con el propósito de que se respete el desarrollo del diplomado y no se traslapen otras actividades. Asimismo, el supervisor deberá considerar las fechas más propicias que garanticen la asistencia de todos los directores participantes.
Si el supervisor considera necesario cambiar uno o todos los módulos en línea por presenciales, podrá hacerlo así. Sin embargo, los presenciales deberán mantenerse como se encuentran establecidos.

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Módulo 6

UN DIRECTOR QUE ASESORA Y ACOMPAÑA AL COLECTIVO DOCENTE EN LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS



Subsecretaría de Educación Básica

Módulo 6

Un director que asesora y acompaña al colectivo docente en la mejora de los aprendizajes de los alumnos

El asesoramiento y el acompañamiento pedagógico son solo dos de las funciones que le competen al director. Es importante reconocer la importancia que tienen estas tareas y la prioridad que debería darles en su agenda, en tanto que son factores esenciales cuando se trata de incidir positivamente en los procesos de mejora, cambio e innovación educativa.

Aunque es indudable que asesorar y acompañar no son las más sencillas de las funciones –al igual que toda actividad que implique enseñar algo a otro–, por más que se planifiquen y se organicen en un encuadre, siempre estarán insertas en un clima de incertidumbre y sometidas a posibles turbulencias, lo cual hará prácticamente imposible garantizar los resultados que se podrían alcanzar.[1] Por ello, el director debe asumirlas como funciones que lo involucran y lo comprometen porque "no mira el partido desde afuera"; se tiene que sentir como parte activa de la situación.

En ese contexto, en la primera sesión de este módulo, los participantes comparten significados sobre qué es la asesoría y qué es el acompañamiento, las principales características o elementos clave de estos, así como las habilidades que un director debe poseer para realizar esas funciones con el colectivo docente o, de manera individual, con sus maestros.

En la segunda sesión analizan y trabajan con un conjunto de instrumentos y herramientas que permiten fortalecer la labor directiva en la visita a los salones de clase. Asimismo, reconocen los propósitos y el tipo de información que se obtiene de su aplicación, y valoran la importancia de contar con información objetiva y útil que les posibilite determinar las acciones de asesoría y acompañamiento.

Por último, la tercera sesión se centra en cómo comunicar los resultados de las visitas al aula y en el valor del diálogo profesional que el director y el colectivo docente deben establecer como condición para que los procesos de asesoría y acompañamiento tengan éxito.

Las actividades de este módulo buscan recuperar las fortalezas de un director que es capaz de observar el desarrollo de las acciones docentes en el aula, de conversar con el maestro de cada grupo y de tomar acuerdos que garanticen las condiciones necesarias para que los alumnos logren los aprendizajes esperados.

1 Adaptado de R. Harf y D. Azzerboni, *Construcción de liderazgos en la gestión educativa,* Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 262.

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Identifiquen las habilidades que tienen que desarrollar para llevar a cabo procesos de asesoría y acompañamiento como parte de sus funciones directivas.
- Exploren un conjunto de instrumentos y herramientas para obtener información objetiva y confiable que sustente las acciones de asesoría y de acompañamiento, orientados al desarrollo profesional de los docentes de su escuela y, en consecuencia, al logro de los aprendizajes de los alumnos.
- Brinden retroalimentación a los docentes como resultado de la aplicación de las herramientas e instrumentos para atender las necesidades educativas detectadas de alumnos y maestros.

CONTENIDOS

- Asesorar y acompañar al colectivo docente. ¿De qué estamos hablando?
- ¿Qué requiero para asesorar y acompañar al colectivo docente?
- Buscar información para la definición de acciones de asesoría y acompañamiento
- Visitar el aula. ¿Cómo nos preparamos?
- ¿Cómo comunicar los resultados?
- La retroalimentación como parte de las acciones de asesoría y acompañamiento

PRODUCTOS

- Registro de dos acciones para mejorar los procesos de asesoría y acompañamiento a los docentes de su escuela.
- Registro de visita al aula: planeación, implementación y retroalimentación.

RECURSOS

- "Un director que asesora", presentación electrónica
- Para el mural:
  - ✓ Hojas de rotafolio
  - ✓ Plumones, pegamento blanco, tijeras
  - ✓ Revistas para recortar
  - ✓ Hojitas de papel autoadhesivo (*Post-it*)
- "Acompañamiento. Testimonios", video disponible en la plataforma.
- "Cómo asesorar a los docentes", video disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=hXYd4maZ-cy0 (consulta: 11 de enero de 2018).

- Instrumentos:
  - ✓ Formatos para observar y valorar clases inspiradoras
  - ✓ Guion de observación en aula
  - ✓ Observación en clase de Matemáticas
  - ✓ ¿Qué observar en la clase de Español? (Lectura y escritura)
  - ✓ Observación de clase. Herramientas del supervisor
- "Las herramientas del supervisor", presentación electrónica.
- "Graciela Krichesky - La dimensión pedagógica de la tarea del director", video disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=U76lN0My-kM (consulta: 21 de enero de 2018).
- Fragmento de la película *Hoy empieza todo*, disponible en la plataforma.
- "Rebeca Anijovich - El valor formativo de la retroalimentación", video disponible en https://www.youtube.com/watch?v=ShlEPX6_NUM (consulta: 21 de enero de 2018).
- "Retroalimentación 1", video disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Cp4b-uaapRM (consulta: 17 de enero de 2018)
- "Retroalimentación 2", video disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=ooxYoCORyMM (consulta: 17 de enero de 2018).

Distribución de tiempos y actividades

Sesión	Contenido/Actividad	Duración
1	Para iniciar…	4 horas
	Asesorar y acompañar al colectivo docente. ¿De qué estamos hablando?	
	¿Qué requiero para asesorar y acompañar al colectivo docente?	
	El diálogo, condición de la asesoría y el acompañamiento	
2	Buscar información para la definición de acciones de asesoría y acompañamiento	4 horas
	Visitar las aulas. ¿Cómo nos preparamos?	
	¿Y después de la visita...?	
3	¿Cómo comunicar los resultados?	4 horas
	La retroalimentación como parte de las acciones de asesoría y acompañamiento	
	Reconocer nuestros avances	
	Para finalizar…, acuerdos y compromisos	

[SESIÓN 1]

PARA INICIAR...

Comience la jornada dando la bienvenida a los directores a las actividades de este sexto módulo, y retome de manera breve las experiencias derivadas del desarrollo del módulo anterior. Tome nota de los aspectos o dificultades que considere relevantes y que sean señalados por los participantes.

Lea la presentación del módulo y proyecte los propósitos, los contenidos que se abordarán, la distribución de tiempos y los productos por elaborar. Si hay dudas o comentarios por parte de los directores, permita que los expresen y haga las aclaraciones pertinentes.

ASESORAR Y ACOMPAÑAR AL COLECTIVO DOCENTE. ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?

a) Indudablemente, todos los directores han realizado acciones de asesoría y acompañamiento a sus colectivos y están familiarizados con estos términos. Pero, ¿qué entendemos exactamente por estos? ¿Asesorar y acompañar son sinónimos? ¿Cuáles son los elementos clave de cada uno? Pida que algunos voluntarios respondan, mientras usted registra en una hoja de rotafolio.

b) Organice al grupo en equipos y pida que respondan a las preguntas: ¿qué es la asesoría?; ¿qué es el acompañamiento? Y que también hagan la revisión del anexo 1, "¿Desde qué perspectiva de asesoría estamos hablando?".

Información para el coordinador

Acompañamiento. Es la acción que realiza el supervisor de manera sistemática y permanente, de estar a un lado de los directores de la escuela y docentes para identificar problemáticas y necesidades educativas, lo que implica asistir a la escuela y al aula para obtener información en torno a los aprendizajes 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.

ACUERDO número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica, *DOF*, México, p. 2.

Acompañar es estar disponible, pero no es invadir ni descalificar decisiones autónomas de las instituciones educativas y de sus directivos. Y del mismo modo, podríamos plantear que no es adular, no es ser demagogo ni tampoco buscar complicidades más que acuerdos.

R. Harf y D. Azzerboni, *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 285.

Acompañamiento a las escuelas, el acompañamiento es la colaboración continua, planificada y sistemática que brinda la supervisión de zona escolar durante un ciclo escolar a, por lo menos, dos escuelas bajo su responsabilidad, que prioritariamente lo requieren.

Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, *Lineamientos generales para la prestación del servicio de asistencia técnica a la escuela en la Educación Básica*, México, 2017, Capítulo V, p. 41

La **asesoría** conlleva un proceso formativo y de fomento de habilidades que desarrolla la supervisión de zona escolar para la mejora de las prácticas docentes y directivas.

La asesoría tiene el propósito de lograr que el personal docente, técnico docente y directivo sea capaz de impulsar de forma autónoma procesos de mejora en sus prácticas educativas, atendiendo situaciones o necesidades que incidan directamente en los aprendizajes de los alumnos del plantel y en la prestación de un servicio educativo de calidad.

La asesoría se proporcionará, principalmente, en los planteles escolares e implicará la observación y el análisis colectivo de las prácticas educativas, así como la colaboración, el diálogo pedagógico, la construcción conjunta de propuestas y la participación activa del personal.

Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, *Lineamientos generales para la prestación del servicio de asistencia técnica a la escuela en la educación básica*, México, 2017, p. 37.

¿Qué se pretende lograr al acompañar pedagógicamente a los docentes?

A través de esta relación pedagógica, el equipo de conducción:

- Procura que sus docentes comprendan las metas educativas y el adecuado proceder de la escuela para lograrlo.
- Favorece la profesionalización de los docentes para lograr la transformación de las prácticas.
- Genera transferencias para innovar y crear alternativas diferentes de las tradicionales en la tarea educativa.
- Acompaña a los docentes en la cotidiana tarea de detectar, analizar y comprender las problemáticas de los alumnos, con el fin de resolverlas.
- Promueve el intercambio y la reflexión entre pares, cuyas perspectivas pueden ser tan semejantes como disímiles.
- Ayuda a los docentes para que desempeñen armónicamente su tarea.
- Procura que los docentes construyan propuestas adecuadas al grupo de alumnos con el que trabajan.

R. Harf y D. Azzerboni, *Estrategias para la acción directiva*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 99.

Asesorar es la situación educativa que el directivo realiza o podría realizar, de un modo habitual y permanente, o que se pone en marcha a partir de la detección de situaciones disparadoras, conflictivas, concretas y específicas del grado o la institución.

Desde esta concepción, el acudir al marco teórico o saberes específicos que pueden no poseerse en un momento dado, tiene como finalidad focalizada el inicio de un proceso de análisis y eventual modificación de la situación que le dio origen.

Su finalidad es producir, en los casos que así lo requieren, algún tipo de cambio en la práctica docente.

Fomenta la reflexión sobre el quehacer docente y promueve la profesionalización.

Facilita la mirada crítica de la propia práctica.

R. Harf y D. Azzerboni, *Estrategias para la acción directiva*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 118.

¿Qué se proponen los directores al asesorar?

- Resguardar las acciones de enseñanza y de aprendizaje que aseguren la calidad respondiendo a las propuestas planteadas por las políticas educativas.
- Contemplar como eje central la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Apoyar al docente en la implementación de las transformaciones curriculares que frecuentemente son propuestas por la gestión pública.
- Concertar estilos de enseñanza comprometidos con la innovación.
- Alentar la elaboración de estrategias que impulsen la innovación pedagógica.
- Favorecer modos de trabajo basados en la colaboración y la reflexión conjunta.
- Acompañar y ayudar a los docentes que atienden poblaciones desfavorecidas, para que encuentren modos de enseñar que se adecuen a las posibilidades de sus alumnos.
- Propiciar prácticas de docentes que alienten la construcción de aprendizaje funcionales, pertinentes y fructíferos en los estudiantes.
- Instalar prácticas capaces de construir y sostener espacios de reflexión conjunta basados en la construcción y explicitación de estrategias claras.
- Incentivar la autonomía de los docentes en la toma de decisiones, a través de la incorporación de los docentes como protagonistas del cambio educativo.
- Consolidar prácticas pedagógicas que respondan a las verdaderas demandas de los alumnos.

R. Harf y D. Azzerboni, *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 257.

La **asesoría** exige el desarrollo de procesos de acompañamiento a los maestros en su labor, esto implica estar cerca de ellos, observar su práctica, escucharlos para conocer sus necesidades, recuperar sus experiencias y aprendizajes, identificar sus intereses, conocer a fondo las características de los problemas que enfrentan y, sobre todo, potenciar sus capacidades profesionales en favor de la mejora educativa continua.

O. Bonilla (coord.), *Función de alto riesgo*, SM de Ediciones, México, 2011, p. 58.

c) Distribuya los materiales necesarios: una hoja de rotafolio, tijeras, plumones y revistas, pegamento blanco, etc., para que los directores elaboren un mural que ilustre la respuesta a las preguntas planteadas.

d) Dé oportunidad para que trabajen en el intercambio de respuestas, mientras monitorea el desarrollo de la actividad en los equipos.

e) Pida que coloquen sus murales a manera de "exposición" y que un representante de cada equipo permanezca cerca del suyo. Mientras tanto, los equipos hacen un recorrido por la totalidad de los murales para dejar un comentario escrito que brinde mayores elementos para enriquecer el texto del cartel o que plantee dudas sobre lo expuesto –pueden usar un papel autoadhesivo– en cada uno de los trabajos después de revisar su contenido.

f) Invite a los directores a leer las notas que les dejaron los otros equipos en su mural, y que hagan modificaciones a su trabajo, si lo consideran necesario.



g) Proponga que tomen fotografías a los murales, que las utilicen para elaborar una presentación electrónica, como trabajo posterior a la sesión, y que agreguen conclusiones relacionadas con los procesos de asesoría y acompañamiento que realizan en sus escuelas, y lo que pueden mejorar en estos a partir de las experiencias compartidas con sus colegas.

h) Proyecte a los participantes el video "Acompañamiento. Testimonios", en el que tres directores escolares hablan de la necesidad de asesorar y acompañar a los docentes de su escuela y cómo se preparan para llevar a cabo estos procesos con sus docentes.

i) Invite a los participantes a que comenten los testimonios y a que compartan experiencias personales referidas a cómo se preparan para asesorar y acompañar a sus colectivos.

Comente con los directores que…

Aunque **asesoría y acompañamiento** no son sinónimos, a veces es difícil definir uno sin considerar el otro, porque la asesoría implica acompañamiento, asesorar exige el desarrollo de procesos de acompañamiento a los maestros en su labor, "La asesoría sólo es posible en paralelo con el acompañamiento por lo que implica. La asesoría y el acompañamiento integran un todo".[2]

2 O. Bonilla (coord.), *Función de alto riesgo*, SM de Ediciones, México, 2011, p. 59.

¿QUÉ REQUIERO PARA ASESORAR Y ACOMPAÑAR AL COLECTIVO DOCENTE?

a) Pida a alguno de los participantes que lea en voz alta el siguiente texto:

"La función de asesoramiento no nace naturalmente con los cargos, y menos aún con las personas que lo ejercen. Lo que algunos autores denominan 'la identidad asesora' es algo que se va adquiriendo, aprendiendo y construyendo paulatinamente. Así que: ¡a no temerla y a atreverse! La autoevaluación constante servirá aquí a un gran propósito: ir aprendiendo paulatinamente a llevarla a cabo, registrando lo que sucede, reflexionando y modificando lo necesario".[3]

b) Organice a los directores en equipos para que, a partir de lo analizado en la actividad anterior, discutan qué habilidades, conocimientos y actitudes debe poseer el director para llevar a cabo la asesoría y el acompañamiento con los docentes de su escuela, y que, con los resultados de su análisis y discusión, elaboren un audio de 1 minuto de duración.

c) Pida que además tomen como referente lo que se plantea en el siguiente texto:

El asesoramiento pedagógico implica:

- Saber escuchar y escuchar qué sucede, para definir sobre qué asesorar.
- Tener conocimientos pertinentes para poder responder a las necesidades educativas; entre ellos:
  - Un conocimiento más profundo de los fundamentos, propósitos y principios del asesoramiento, que permitirá a los directivos apropiarse de un marco teórico que explique por qué hacen lo que hacen, por qué no hacen lo que no hacen, y –si es necesario– modificar, agregar o quitar algunos aspectos de esta tan importante actividad que realizan o deberían realizar habitualmente.
  - Saber cómo acercarse al docente.
  - Saber cómo hacer para que lo que se quiere decir o mostrar sea significativo y, por lo tanto, pertinente a los procesos de transformación educativa que se desea implementar.[4]

d) Invítelos a presentar su audio al grupo, una vez que todos lo terminen de grabar. Ofrezca un tiempo para que intercambien preguntas y observaciones; identifiquen las coincidencias y valoren aquellos aspectos que consideran básicos para ofrecer asesoría y acompañamiento a los docentes.

e) Pida que incorporen a su mural aquellos elementos que resulten relevantes de este intercambio y que no fueron considerados en su momento.

3 R. Harf y D. Azzerboni, *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 263.
4 R. Harf y D. Azzerboni, *Estrategias para la acción directiva*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 98.

f) Solicite que, de forma individual, y a manera de autoevaluación, reconozcan los aspectos que deben desarrollar o fortalecer para mejorar su servicio de asesoría y acompañamiento, así como lo que pueden hacer para lograr que tenga impacto con los alumnos de la escuela. Pida que lo registren.

g) Dé oportunidad para que algunos voluntarios compartan su registro.

EL DIÁLOGO, CONDICIÓN DE LA ASESORÍA Y EL ACOMPAÑAMIENTO

La asesoría que brinda el director a los maestros del plantel se basa principalmente en las habilidades que le permiten establecer un diálogo sistemático con los docentes, para conocer y analizar las principales problemáticas educativas, identificar causas y diseñar alternativas de intervención para superarlas. De hecho, no puede haber asesoría y acompañamiento si no logra establecerse un diálogo sincero e informado entre estos actores educativos.

a) Proponga a los participantes la lectura del siguiente texto:

¿Diálogo es: "Yo hablo, usted escucha"?[5]

Sabemos que la comunicación conlleva la idea de diálogo.

Al comunicarnos dialogamos, ya sea con palabras, gestos o silencios.

Tener una actitud dialógica significa tener o procurar desarrollar la capacidad de escuchar al otro.

Si es una relación, escuchar al otro es que cada uno escuche.

Muchas veces este "escuchar al otro" se toma de un modo unilateral, especialmente cuando se juegan situaciones de orden jerárquico.

Por eso planteamos que no solo importa que uno comprenda lo que el otro quiere decir, sino que el otro tenga que decir lo que quiere decir.

Muchas veces parecería que "permitir" que el otro "participe" en el diálogo es sinónimo de conformación y aceptación de lo que dice. No es a ello a lo que nos referimos: es darle la oportunidad a todos de ser escuchados, incluyéndonos a nosotros mismos.

La "actitud dialógica" no implica eliminar el debate ni la discusión.

Estar dispuesto a dialogar quiere decir estar dispuesto a escuchar, aunque no necesariamente se tenga que estar de acuerdo con lo que se oiga.

La actitud dialógica es una condición esencial para sostener una conducción lo más democrática posible. Un directivo o coordinador debe estar también dispuesto a cuestionarse a sí mismo.

No creer que el rol da la razón por sí mismo significa estar dispuesto a rectificar nuestras propias opiniones y nuestras modalidades comunicativas.

Es no creer que estamos por encima de alguien o que somos incapaces de equivocarnos. ¡Cuántas veces no nos damos cuenta de que el contenido de un mensaje, por más "correcto" que parezca, se anula por la modalidad empleada!

5 D. Azzerboni y R. Harf, *Conduciendo la escuela*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2013, p. 159.

b) Organice al grupo en equipos y solicite que, en una hoja de rotafolio, completen la tabla siguiente, basándose en su propia experiencia y en el contenido del texto anterior.

El diálogo entre director y maestros	
debe promover…	debe evitar…

c) Cada equipo presenta su producto al grupo y escucha las propuestas para complementarlo o para resolver las dudas que puedan surgir en lo planteado. Invite a que elaboren una versión final de este registro, pues lo utilizarán en la sesión 3 de este módulo.

d) Proyecte el video "Cómo asesorar a los docentes" y solicite que, conforme vaya avanzando la proyección, de manera individual, identifiquen entre las acciones para asesorar, aquellas en las que coinciden, y que agreguen al cuadro anterior las que no habían considerado.

e) Invite al grupo a leer en el anexo 2 de este cuaderno, "El diálogo como estrategia del directivo".

Para la próxima sesión…

Solicite a los directivos que traigan los instrumentos o herramientas con que cuentan y que utilizan para obtener información en sus visitas a las aulas: registros, listas de cotejo y otros.

[SESIÓN 2]

BUSCAR INFORMACIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE ACCIONES DE ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO

a) Recuerde a los participantes que en la primera sesión abordaron lo que son la asesoría y el acompañamiento, así como las habilidades y conocimientos que debe poseer el director para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, y que, para iniciar esta sesión se planteen: ¿cómo empezar el proceso de asesoría y de acompañamiento? ¿Qué herramientas o instrumentos podemos usar para obtener información con la que se puedan definir las necesidades de asesoría y acompañamiento de los docentes? ¿Qué hacer para iniciar estos procesos en sus escuelas?

b) Permita que, de manera voluntaria, describan las acciones que llevan a cabo, mientras usted las registra en una hoja de rotafolio. Seguramente habrá coincidencia en que, para asesorar, el director primero deberá obtener información mediante un conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos concretos que le permitan identificar las necesidades educativas que tienen sus docentes y los alumnos.

c) Solicite que comenten cuáles son las herramientas, los instrumentos y las técnicas que utilizan con el propósito de contar con información acerca de la práctica docente o el nivel de desempeño de los alumnos. Proyecte el siguiente texto para que uno de los participantes lo lea en voz alta.

> Las **fuentes** que permiten obtener **información** para realizar el **asesoramiento** provienen fundamentalmente de la **observación** y el **diálogo.** Por supuesto, hay otras fuentes de información: las planificaciones, las producciones de los alumnos, hasta el modo en cómo está distribuido el espacio, los rumores, etcétera. Se ha puesto el acento en observación, ya que es la que más estrechamente pone en relación al directivo con el docente, es la más directa y tiene que ver con el hacer del docente.[6]

d) Centre a los participantes en la observación como la técnica más importante para obtener información acerca de las prácticas pedagógicas de los docentes, la situación de los grupos, su nivel de avance en los contenidos programáticos, y otros aspectos que permiten identificar necesidades de asesoramiento y acompañamiento. Luego, pregunte: ¿qué habilidades se requieren para hacer una observación de la clase? ¿Por qué es importante hacerlo? ¿Qué implica para el director realizar esta actividad?

6 R. Harf y D. Azzerboni, *Estrategias para la acción directiva*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 130.

Para realizar las visitas a las aulas, además de la habilidad de observación es necesario contar con instrumentos y herramientas adecuados para recoger información.

e) Organice al grupo en equipos y entregue a cada uno, un juego de instrumentos y herramientas para la observación de clase. Pida que sumen a estos los que trajeron a la sesión. Indique que, a partir de la información que les proporcionan estos formatos, infieran su propósito y el tipo de información que permiten recabar.

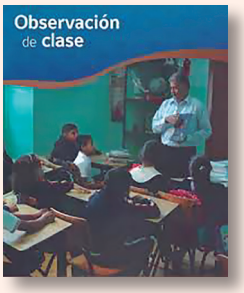
Nombre del instrumento y breve descripción	Propósito	Tipo de información que permite recabar
Formatos para observar y valorar clases inspiradoras		
Guion de observación en aula		
Observación en clase de Matemáticas		
¿Qué observar en la clase de Español? (Lectura y escritura)		
Observación de clase. Herramientas del supervisor		

f) Cuando hayan terminado el análisis, dos equipos presentan sus hallazgos y el resto complementa, plantea dudas e integra la información que proporcionen.

Para observar se puede usar un instrumento muy específico y preelaborado, o bien, un instrumento más abierto. En cada circunstancia, el directivo evaluará el tipo de instrumento adecuado para la situación. El registro puede hacerse durante la observación o *a posteriori*; lo importante es actuar con naturalidad y no inhibir el desarrollo del trabajo didáctico del docente y los alumnos.

Asimismo, señale que además de la observación de clase, es importante que los directores conozcan el desempeño de las habilidades básicas de los alumnos de su escuela, para saber si están adquiriendo el nivel necesario que les permita enfrentarse a una sociedad cada vez más compleja y desafiante. Pregunte: ¿cómo saben si los estudiantes están obteniendo las habilidades básicas para su vida futura? ¿Por qué resulta esencial que el director promueva entre sus maestros llevar un registro sistematizado de los avances en los alumnos? Comparta con los directores que:

En las escuelas de educación básica, los supervisores son quienes tienen camino andado en relación con la *Herramienta de Observación de clase* que la Secretaría de Educación Pública ha impulsado con el propósito de avanzar en el logro de los aprendizajes básicos de los alumnos de Educación Básica, a partir del fortalecimiento de la función supervisora. Los supervisores conocen la herramienta y la han aplicado en sus escuelas, así como la *Herramienta de Exploración de habilidades. Toma de lectura, producción de textos escritos y cálculo mental* para conocer el nivel de desempeño de los alumnos en estas habilidades básicas.



g) Pregunte si alguno de los asistentes ha aplicado la *Herramienta de Observación de clase* o la de *Exploración de habilidades. Toma de lectura, producción de textos escritos y cálculo mental*. En caso afirmativo, invítelos a compartir su experiencia; de lo contrario, amplíe la información que registraron en la tabla anterior, apoyándose en la presentación electrónica "Las herramientas del supervisor", y proponga que las conozcan ingresando a la dirección electrónica http://dgdge.sep.gob.mx/sisat/materiales.html#.

VISITAR LAS AULAS, ¿CÓMO NOS PREPARAMOS?

La revisión de una variedad de instrumentos para recabar información en las visitas al aula es importante, pero no es posible hacerla si antes no se planeó. ¿Qué es necesario tomar en cuenta antes de entrar a las aulas? Invite a los directivos a que comenten al respecto; registre sus participaciones.

a) Organizados en equipos, solicite que elaboren una presentación electrónica –de no más de seis diapositivas– en la que planteen lo que debe tener en cuenta el director al planear una visita al aula (antes y durante), para compartirla con el grupo.

A continuación se presentan algunas sugerencias para que el coordinador del diplomado tenga la posibilidad, en caso de ser necesario, de complementar las presentaciones de los participantes.

Información para el coordinador

Al visitar el aula se debe tener en cuenta…

- La capacidad de observación y disponibilidad de instrumentos y procedimientos adecuados para recoger información.
- Los procedimientos por utilizar para interpretar y analizar la información.
- Las técnicas que se usarán para hacer circular la información ya analizada, sus conclusiones y propuestas de intervención/acción.
- La capacidad de comunicación y recursos intersubjetivos para el despliegue de acciones vinculadas con la toma de decisiones relativas a la información recabada.

R. Harf y D. Azzerboni, *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014 p. 230.

Gestión de las visitas

Se requiere tener en cuenta los momentos que se suceden: una preparación o planificación, su concreción o desarrollo, y un análisis que permita apreciar su calidad, es decir, la evaluación.

a) La planificación implica tomar las previsiones del caso a fin de lograr lo deseado. Por tal razón se tendrán presentes su finalidad, las problemáticas específicas del grupo y del contexto, la viabilidad de lo formulado para esa visita, y particularmente los requerimientos de recursos y asesoramiento que articulen los aspectos ya mencionados.

b) El desarrollo. Teniendo en consideración los diversos momentos una vez que el director se presenta en el aula; cada uno tiene su importancia y su singularidad. En el inicio se establece la relación de apertura, de encuentro entre directivo y docente, durante la cual se encuadra y se perfila la tarea.

Se sigue con la recolección de datos, información, documentación que posibilite acceder a la situación de seguimiento, evaluación y/o asesoramiento, dando sentido con estas acciones a lo más significativo y relevante de la tarea directiva. La escucha atenta y la actitud flexible y abierta al diálogo expresan la mejor condición, lo que facilita el acercamiento a los objetivos formulados para esta visita.

Naturalmente, a lo largo de la visita, el director irá seleccionando las estrategias que le parezcan más adecuadas y pertinentes para posibilitar su implementación. Entonces se podrá decidir por entrevistas, reuniones, intercambio de ideas y pareceres, asesoramiento o entrega de documentación, todo ello encaminado a posibilitar una mejora de las prácticas pedagógicas.

c) La culminación de la visita se vincula con acuerdos, decisiones a abordar, ajustes y resoluciones.

La evaluación de la visita posibilita al director, advertir en qué medida se ha logrado lo previsto; si se produjeron desajustes, determinar en lo posible sus causas y tener en cuenta cómo continuar y qué modificaciones realizar en el futuro para mejorar las prácticas directivas y profesionalizar su rol.

R. Harf y D. Azzerboni, *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 234.

Preguntas para la observación

- ¿A qué presta atención el directivo cuando observa a los docentes?
- ¿Qué tipo de instrumentos utiliza para observar? ¿Y para registrar lo observado?
- ¿Cómo prepara su entrada en las aulas?
- ¿De qué modo interpreta el directivo lo que ha observado?
- ¿Realiza una devolución respetuosa al docente observado?
- Las observaciones que realiza, ¿le resultan útiles para asesorar?
- ¿Qué relación ha establecido entre lo que observa y lo que asesora?
- ¿Cuáles son sus indicadores referenciales para interpretar lo observado y hacer el asesoramiento respectivo?

R. Harf y D. Azzerboni, *Estrategias para la acción directiva*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2014, p. 132.

b) Al finalizar el ejercicio, pida que cada equipo proyecte su presentación y que en grupo destaquen los aspectos más importantes y los que pueden eliminarse.

c) Presente el video "Graciela Krichesky - La dimensión pedagógica de la tarea del director". Solicite a los participantes que recuperen las ideas centrales de la entrevista, haciendo énfasis en la observación de clase. Recuperen los aspectos que no se habían tomado en cuenta hasta este momento de la sesión.

¿Y DESPUÉS DE LA VISITA...?

a) Pregunte a los directores: ¿qué hacen al concluir la visita al aula? ¿Cómo organizan la información?

b) Pida que, por equipos, planteen tres acciones que realizan después de la visita; dé tiempo para que discutan, acuerden y las registren.

c) Disponga una hoja de rotafolio en la pared para que un representante de cada equipo escriba las acciones que reconocieron necesarias; escriban evitando repetir acciones.

d) Al final, lea con el grupo la información del siguiente recuadro:

"Recomendaciones para el registro"[7]

Conviene conservar la huella de aquello que no puede ser registrado puntualmente y no dejar todo librado a la memoria. Preferentemente anotar pequeños rastros con una palabra, una anotación al margen, una clave para recordar después. En la toma de registros evitar:

- Confundir la descripción de los comportamientos con realizar evaluaciones anticipadas o evaluar el comportamiento.
- El mero registro de datos negativos.
- Las generalizaciones apresuradas antes de que se haya recogido una buena cantidad de datos (prejuicios).
- Prever falta de control de datos significativos anteriores o posteriores a la situación observada.

e) Seguramente en las participaciones de los equipos habrán mencionado que, a partir de la información recabada, el paso siguiente es la elaboración de recomendaciones o estrategias para atender las necesidades del docente.

f) Pregunte al grupo: ¿es válido hacer recomendaciones o proponer estrategias antes de dialogar con el docente observado?

- En caso afirmativo, ¿qué características deberán tener las recomendaciones que haga el director a partir de la información recabada?
- ¿Qué tan específica debe ser la recomendación o las orientaciones?

g) Invite a que cada equipo registre sus respuestas y las comparta al final.

h) Proyecte algunos ejemplos de recomendaciones que han elaborado los supervisores, después de haber aplicado las herramientas de *Observación de clase* y de *Exploración de habilidades.*

i) Solicite que compartan sus observaciones respecto a cada "recomendación".

Al final hay que señalar que el registro de la información recabada, su interpretación y la elaboración de recomendaciones, son la materia prima para el diálogo profesional que deberá establecerse entre el director y el docente, y que se abordará en la siguiente sesión.

7 Ministerio de Educación, *Escuela y sociedad en transformación,* Programa Nacional de Gestión Institucional, Argentina, 2001, pp. 72-73.

[SESIÓN 3]

¿CÓMO COMUNICAR LOS RESULTADOS?

En un primer acercamiento al análisis de la información, es necesario aprender a escuchar, a respetar el turno en el uso de la palabra, a reflexionar, y a compartir los juicios y opiniones que expresen los colegas, o bien, a disentir de ellos. No se trata de forzar situaciones para llegar siempre a consensos o coincidir plenamente con los puntos de vista de los otros; la riqueza del diálogo radica en indagar los motivos de las actitudes y opiniones, así como en desarrollar capacidades para argumentar y persuadir.[8]

a) Comparta con los participantes los siguientes testimonios, relacionados con las visitas que los directores hacen a los salones de clases, y pida que elijan tres que resulten más cercanos a la práctica que desarrollan en sus propios centros escolares.

Creo que la administración ha hecho que la tarea pedagógica del director se pierda entre tantas demandas de documentación que hay que entregar; no queda tiempo para observar las clases.

Me gusta mucho visitar a los grupos, pues recuerdo mis épocas de maestro y siento que puedo apoyar a mis compañeros; incluso pienso que si yo hubiera tenido apoyo habría cometido menos errores.

Para mí es muy importante circular por los salones; revitaliza mi tarea como directora, cuando miro las caras de los alumnos me obliga a tener presente la tarea central de las escuela.

El mayor desafío al visitar las aulas es borrar la percepción que tienen mis compañeros maestros de que los voy a criticar o a fiscalizar y a buscar sus errores.

Yo programo las visitas a las aulas y les aviso a los maestros; me quedo en cada una cuando menos 50 minutos y llevo alguna lista de cotejo o guía de observación. Al final busco platicar con el docente sobre los resultados de la observación, señalando siempre las fortalezas y luego las áreas de oportunidad y juntos tratamos de buscar soluciones.

8 O. Bonilla (coord.), *Función de alto riesgo,* SM de Ediciones, México, 2011, p. 70.

b) En plenaria, pida que mencionen qué testimonios resultaron más cercanos a su experiencia. Apóyelos en la elaboración de una conclusión de grupo acerca de lo que ha representado para ellos y sus docentes la visita al aula, como un medio para hacerse de información que permita ofrecerles asesoría y acompañamiento en el aspecto técnico pedagógico.

c) Plantee después las siguientes preguntas, para que los directores las contesten.

- ¿Cómo ha sido su experiencia en la retroalimentación que han dado a los docentes a partir de la información recopilada durante las visitas al aula?
- ¿Han advertido cambios en la práctica docente después de la retroalimentación ofrecida?

d) Pida que un representante de cada equipo comparta al grupo las conclusiones derivadas de la puesta en común realizada.

Acompañar y asesorar a los docentes implica conocerlos, observar su trabajo, haberlos escuchado y conversar con ellos en relación con sus expectativas como profesionales de la educación.

Con el fin de impulsar la mejora de las instituciones, conviene reconocer las fortalezas de sus integrantes, más que subrayar las posibles debilidades. Es a partir de la buena disposición, compromiso y entrega a la profesión, que se pueden generar movimientos de mejora que paulatinamente se compartan por la mayoría y, de ser posible, por la totalidad de los miembros de una comunidad escolar.

LA RETROALIMENTACIÓN COMO PARTE DE LAS ACCIONES DE ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO

Toda acción que los directores realicen para hacerse de información que permita asesorar y acompañar a los docentes, constituye un insumo valioso a la hora de mejorar la práctica docente. Estos procesos demandan una retroalimentación a los docentes, a través de un diálogo profesional en el cual el directivo pueda expresar sus observaciones.

a) Proyecte el fragmento de la película *Hoy empieza todo.*

b) Pregunte a los directores: ¿qué instrumento o herramienta podrían utilizar para valorar la actuación del docente? ¿Cuál o cuáles, para el nivel de desempeño de los alumnos? ¿Cómo detectar los aciertos y sus áreas por mejorar en su práctica pedagógica? Invite a que compartan sus comentarios.

c) Ahora, pida que valoren el reporte del inspector, a partir de las siguientes preguntas:

¿Consideran que el reporte es pertinente?
¿Qué agregarían ustedes?

Esta es la transcripción del informe del "inspector" que hace la observación de clase:

"Después de observar su implicación en clase [del docente-director] y sus recursos didácticos, puedo alabar tan solo uno de ellos, y es que hace que los niños utilicen la imaginación con el simple ejercicio de expresar con todo su cuerpo, menos con la palabra, algún animal, persona o cosa, ejercicio al que los niños responden muy bien. Luego cantaron una canción gesticulando a la vez la historia cantada, para terminar realizando fichas individuales en las que tenían que escribir y colorear. Por supuesto que este último ejercicio ha tenido mi crítica, porque Daniel [el docente-director] iba de mesa en mesa viendo a cada niño y preguntando cómo iban realizando la tarea, y le he comentado que tiene que dejar que los niños tengan autonomía, y si va mesa por mesa viendo el progreso de cada uno, no deja que aflore en los niños dicha autonomía pedagógica, que es el nuevo avance de la educación".

d) Escuche las participaciones de los directores. Señale que la retroalimentación tiene que partir de información confiable, es decir, que sea producto de una actividad objetiva y sistemática, y que cuando se establece el diálogo, este exige respeto y reconocimiento a la labor de quien ha sido observado; por lo tanto, conviene realizar variados ejercicios tendientes a generar un estilo asertivo y profesional de atender los posibles ajustes a la práctica de los docentes.

e) Proyecte el video "Rebeca Anijovich - El valor formativo de la retroalimentación", e invite a los directores a recuperar las ideas centrales del contenido.

f) Una vez acordados los criterios que orientan la retroalimentación, divida al grupo en tres equipos: uno para representar un ejemplo en el que el director ofrece una retroalimentación efectiva a un docente cuyo desempeño ha observado en el aula, y que corresponda en lo posible a los pasos señalados en el video. El segundo dé una retroalimentación no pertinente. El tercer equipo elaborará una rúbrica con la que se valore la eficacia de la tarea de retroalimentación. Pida a los tres equipos que, además, utilicen como referente la tabla elaborada en la sesión 1 de este módulo: "El diálogo entre director y maestros".

- ✓ El equipo que representará la retroalimentación deseable en el contexto educativo, puede orientarse consultando el video "Retroalimentación 2".
- ✓ El equipo que dará una retroalimentación no deseable puede considerar el ejemplo del video "Retroalimentación 1".

- ✓ El que elaborará la rúbrica para evaluar una situación de retroalimentación, puede tomar como referente lo planteado en el video "Rebeca Anijovich - El valor formativo de la retroalimentación". Establezca un tiempo para que cada equipo prepare la tarea asignada y para la presentación de cada uno.

g) Pida que, al término de las presentaciones de los dos primeros equipos, de manera individual, lean el siguiente texto antes de revisar la rúbrica diseñada por el tercer equipo, con el propósito de hacer las modificaciones que el grupo considere convenientes a este instrumento.

¿Cómo encarar las devoluciones y conversaciones con los docentes?

El asesoramiento involucra una dimensión relacional. Las conversaciones sobre las prácticas suelen movilizar emocionalmente a algunos docentes. No es sencillo abrir las puertas del aula y exponerse a un integrante del equipo directivo, que tiene, en la jerarquía del sistema educativo, una posición de mayor poder. Entonces: ¿cómo lograr que el asesoramiento se convierta en momentos de encuentro y diálogo para pensar en conjunto mejores prácticas educativas? O ¿cómo acompañar a los docentes abriendo el juego a la problematización de las propuestas de enseñanza? O ¿cómo lograr que los diálogos potencien las prácticas y fortalezcan a los docentes?

Para lograr espacios constructivos es necesario partir de un encuadre claro y preciso, que sirva de sostén y apoyo a quien asesora y da comodidad y seguridad a quien recibe. Generar ambientes de confianza y motivadores. Para eso, el asesoramiento debe centrarse siempre en la práctica, en el hacer de los docentes, y no en sus cualidades personales. Ningún docente (y ninguna persona) simplemente "es" de una vez y para siempre. Correrse de esa mirada esencialista y apuntar a lo que el otro hace, para pensar juntos cómo hacerlo mejor, es el núcleo de esta tarea. Esto exige, como expresa Santos Guerra (1994: 123), "el desarrollo de actitudes y prácticas de fuerte componente educativo: escuchar, opinar, ceder, respetar, proponer, colaborar, participar (…) son funciones que no se producen en la acción individual del profesor". Por ello, en el asesoramiento es necesario:

- Ir más allá de la primera impresión y considerar las conversaciones con docentes como una fuente ineludible de información. Escucharlos.
- Valorar el esfuerzo realizado. Incluir siempre valoraciones positivas y mensajes de aliento.
- Alentar el trabajo colaborativo y la búsqueda conjunta de caminos alternativos.
- Enfocar los comentarios en la práctica, NO en las cualidades personales de los docentes.
- Fomentar la búsqueda de material, la lectura, el intercambio de ideas y estrategias, etc.
- Promover la circulación de buenas prácticas al interior de la escuela.

Se trata de alentar y empujar a los docentes a hacer cada vez mejor las cosas. Puede suceder que existan prácticas que disten de lo adecuado. Aun en esos casos, y sobre todo en ellos, lo que el otro necesita es ayuda y orientación. Probablemente no sepa cómo hacerlo mejor. El trabajo del equipo directivo es acompañar a los docentes para que sus prácticas sean cada vez mejores. Ese camino de mejora será diferente para cada docente, de acuerdo con su experiencia, formación y cualidades. Es necesario considerar cada punto de partida y evitar poner el foco en lo malo. Centrarse en lo que falla suele ser contraproducente y lleva al docente a una mayor inseguridad. La mejor opción es, en cambio, rescatar lo positivo, valorar los progresos (grandes o pequeños) y generar preguntas para comprender mejor los razonamientos de cada docente. A partir de allí se construye la orientación, ofreciendo material de soporte, sugiriendo estrategias e incluso acompañando en la primera implementación de las mismas, para dar seguridad.[9]

h) Solicite que revisen el cuadro que elaboraron en la Sesión 1, del apartado **El diálogo, condición de la asesoría y el acompañamiento,** actividad b), e incorporen, como producto de lo revisado, nuevos elementos de aquello que consideren que debe promoverse o debe evitarse en un diálogo.

i) A manera de cierre de esta sesión, pida que lean el siguiente texto y que lo comenten:

9 Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Beatriz Moreno, "Acompañar a los docentes, un ciclo de reflexión-acción", OEI, Buenos Aires, disponible en: https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/ciclo_de_reflexion-accion.pdf, junio de 2017, pp. 6-7.

La retroalimentación del proceso formativo realizado

La retroalimentación se debe relacionar con las tareas que se desempeñan. Los comentarios deben basarse en la evaluación objetiva de las tareas que el formador desempeña y basarse en las propias observaciones de cómo están realizándose estas.

La retroalimentación debe ser inmediata. Se debe proporcionar retroalimentación después de observar el trabajo del formador. Mientras más se demore, el efecto de la retroalimentación será más débil.

Debe estar orientada a la acción. Los comentarios deben vincularse con las mejoras que pueden hacer. Se les debe animar a que aprendan de los errores cometidos y lo vuelvan a intentar.

Debe ser motivante. Siempre es conveniente iniciar con una retroalimentación positiva y después seguir con el análisis de los procesos que deben mejorarse.

Debe ser constructiva. Los reclamos no sirven de nada, ni la búsqueda de culpables. Los errores ya están hechos, entonces es conveniente encontrar lo rescatable y positivo que permita mejorar el desempeño.

"Acompañamiento de un proceso de formación. Manual del participante", s/p., consultado en: http://www.iberoonline.com/v3/OR/N1/unidad3/orspciii01.html, febrero de 2018.

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para realizar una evaluación de lo aprendido en este módulo, pida a los directores que completen la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Reconozco la importancia de la asesoría y el acompañamiento a los docentes en el logro de los aprendizajes de los alumnos.			
2	Identifico las áreas de oportunidad de los docentes que observo.			
3	Reconozco mis áreas de oportunidad para ofrecer una retroalimentación pertinente a cada docente que observo.			
4	Soy capaz de ofrecer asesoría y acompañamiento a los integrantes de mi colectivo docente.			
5	Logro comunicar eficazmente acciones de mejora como parte del proceso de acompañamiento que impulso en la escuela donde colaboro.			
6	Logro vincular las acciones de mi práctica profesional con los indicadores que señala la normatividad en cumplimiento a mi función como director.			
7	Puedo dar constancia de los avances en el logro de los aprendizajes de los alumnos, como producto del acompañamiento que realizo a los docentes.			
8	El acompañamiento que realizo ha tenido impacto en la mejora de las relaciones interpersonales de la escuela.			
9	Soy capaz de ofrecer una retroalimentación pertinente y oportuna a los docentes que observo.			
10	Identifico con facilidad mis habilidades para generar acciones de acompañamiento y asesoría en mi práctica profesional.			
11	He identificado lo que puedo modificar personalmente para mejorar mis acciones de acompañamiento y asesoría en la escuela.			

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Acuerde con los participantes la realización de las siguientes actividades como trabajo posterior a la sesión:

a) Planee y registre dos acciones a corto plazo para mejorar los procesos de asesoría y acompañamiento a los docentes de su escuela.

b) Planee la visita a uno de los grupos de la escuela a su cargo:

- Seleccione un grupo y determine en qué aspecto focalizará su atención durante la visita.
- Elabore un sencillo instrumento de observación –de no más de seis indicadores– o bien, seleccione uno de los analizados en esta sesión.

- Realice la visita al aula y aplique el instrumento.
- Elabore un breve registro de lo observado; luego, haga una primera interpretación de resultados y algunas sugerencias para el docente.
- Planee la conversación con el docente, comparta los resultados de la observación, así como las sugerencias.

El producto que va a entregar será un texto que incluya:

- ✓ El criterio de selección del grupo por visitar.
- ✓ El instrumento seleccionado o diseñado para recabar información.
- ✓ Interpretación de la información recuperada. Primeras hipótesis y sugerencias.
- ✓ Planeación de la conversación con el docente y puntos por comentar en la retroalimentación.
- ✓ Acuerdos con el docente.



ALGUNAS SUGERENCIAS

Aylwin, M. (coord.), *Educación de calidad para nuestra comunidad escolar. Guía de apoyo para directoras y directores*, UNICEF, Chile, 2005.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Beatriz Moreno, "Acompañar a los docentes, un ciclo de reflexión-acción", OEI, Buenos Aires, disponible en: https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/ciclo_de_reflexion-accion.pdf (consulta: 18 de enero de 2018).

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Beatriz Moreno, "Instrumentos para el asesoramiento" OEI, Buenos Aires, disponible en: https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/Instrumentos_para_el_asesoramiento.pdf (consulta: 18 de enero de 2018).

RÚBRICA

Módulo 6. Un director que asesora y acompaña al colectivo docente en la mejora de los aprendizajes de los alumnos

Productos:

- Registro de dos acciones para mejorar los procesos de asesoría y acompañamiento a los docentes de su escuela.
- Registro de visita al aula: planeación, implementación y retroalimentación.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy bien 9	Excelente 10
Registro de dos acciones para mejorar los procesos de asesoría y acompañamiento a los docentes de su escuela.	Señala de manera general acciones que supone le ayudarán a mejorar la asesoría y acompañamiento a su colectivo docente.	Señala dos acciones que le permitirán, en el corto plazo, mejorar la asesoría y acompañamiento a su colectivo docente, sin señalar con claridad el impacto que pretende lograr.	Señala dos acciones que le permitirán, en el corto plazo, mejorar la asesoría y acompañamiento a su colectivo docente y describe con claridad el impacto que pretende lograr.	Describe con claridad y de manera argumentada dos acciones que le permitirán, en el corto plazo, mejorar la asesoría y acompañamiento a su colectivo docente.
Registro de visita al aula: planeación, implementación y retroalimentación.	Presenta un reporte general de su visita de observación.	Realiza el reporte de su visita de observación con escasa claridad sobre: • El criterio que siguió para observar • El instrumento empleado • El análisis de la información recabada • El guion para conversar con el docente que ha observado • Los acuerdos • Posibles acciones de mejora para otra observación	Realiza el reporte de su visita de observación sin considerar alguno de los siguientes aspectos: • El criterio que siguió para observar • El instrumento empleado • El análisis de la información recabada • El guion para conversar con el docente que ha observado • Los acuerdos • Posibles acciones de mejora para otra observación La entrega es extemporánea	Presenta en un máximo de tres cuartillas el reporte de su visita de observación al aula y señala con claridad: • El criterio que siguió para observar • El instrumento empleado • El análisis de la información recabada • El guion para conversar con el docente que ha observado • Los acuerdos • Posibles acciones de mejora para otra observación La entrega ocurre en las fechas establecidas.



Si alguno de los participantes no ha entregado sus productos, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlos y recuérdele la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrézcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar los propios.

En el caso de los trabajos calificados con **8** o **9**, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción. Señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con **9** o **10**.

ANEXO 1

¿Desde qué perspectiva de asesoría estamos hablando?

En los siguientes párrafos presentamos algunas reflexiones con la finalidad de contribuir a la construcción de la noción de asesoría y su enfoque.

El foco de la asesoría es la mejora del aprendizaje de los estudiantes

La asesoría que hoy requerimos se centra en el núcleo de la mejora educativa, es decir, en la enseñanza, el aprendizaje y el trabajo en el aula, así como en las condiciones de organización y gestión que lo favorezcan y hagan posible. Su principio, fin y razón de ser es mejorar el aprendizaje de los estudiantes (SEP, 2005). Sitúa sus esfuerzos en asesorar para fortalecer el trabajo en el aula, los modos de enseñar, el aprendizaje de los alumnos y de los maestros, la gestión y el ambiente escolar, priorizando su atención en lo que los afecta de manera más cercana.

El horizonte de la asesoría es la mejora de la calidad con equidad

La asesoría que hoy requerimos reconoce que las escuelas son organizaciones vivas, dinámicas, que no permanecen nunca igual y que, aunque sea imperceptible a simple a vista, tienden a mejorar o a estancarse (M. Fullan y S. Stiegelbauer, 1997). Por ello, además de centrar su atención en la mejora del aprendizaje y sus resultados, privilegia la atención a sectores de población y escuelas ubicados en contextos desfavorables, donde frecuentemente, por este hecho, presentan deficiencias o están en continuo riesgo y tendencia a ofrecer un servicio de baja calidad.

Las personas que no dominan las habilidades que imponen los grupos más privilegiados son las que corren el riesgo de quedar excluidas de los diferentes ámbitos de la sociedad actual. La educación, al proporcionar el acceso a los medios de información y producción, se está convirtiendo en un elemento clave que dota de oportunidades y contribuye a la equidad, o bien, que agudiza situaciones de exclusión (Murillo, "El proyecto institucional: ¿ritual burocrático o estrategia para la gestión escolar?", p. 265).

Por tanto, la asesoría que hoy requerimos no pierde de vista que, para hacer posible que todos los alumnos ejerzan su derecho a una buena educación y a una vida futura de calidad, es necesario contar con buenas escuelas para todos (L. Darling-Hammond, 2002), por lo que es indispensable redoblar esfuerzos y priorizar la atención mediante la asesoría y el acompañamiento en las escuelas y comunidades que más lo necesitan.

ANEXO 1

La asesoría pasa por la reflexión-formación-acción de los maestros

Existe una correlación significativa y positiva entre la calidad del profesorado y los logros de los alumnos, y esta correlación es, a su vez, una de las dimensiones internas a la escuela que explica el rendimiento de los estudiantes, así como los procesos que logran articular los maestros a partir de la reflexión sobre sus prácticas con impacto en sus acciones cotidianas (A. Bolívar, 2009).

Aunque el aprendizaje escolar (sistemático e intencionalmente formulado) está asociado a múltiples factores de diversa naturaleza que escapan del ámbito de atención de los maestros (como desintegración familiar y desnutrición, entre otros), no cabe duda de que su calidad depende de la manera en que éstos trabajan con los alumnos en el aula y en la escuela, del sentido y lugar que dichos factores tienen en su quehacer diario y de los efectos de todo ello en los resultados. Por eso, la asesoría que hoy requerimos moviliza y potencia los saberes y las experiencias de directivos y docentes mediante el análisis de los problemas que afrontan en el centro escolar (aprendizaje situado) para mirar y mejorar continuamente su labor.

La asesoría está dirigida al desarrollo profesional de los individuos y al fortalecimiento del centro escolar

Los cambios en el aula no se pueden mantener de modo continuo a menos que estén sostenidos por un equipo y el trabajo colectivo del centro escolar (A. Bolívar, 2004). Por ello planteamos que la asesoría se enfoca en el aula, en el trabajo individual del docente, sin olvidar que las formas de relación, organización, valores entendidos y costumbres establecidas por todos en la escuela pueden posibilitarlo o limitarlo.

Asimismo, reconocemos que los problemas de aprendizaje son complejos y que su solución no depende de la acción de un solo maestro; si bien requiere el esfuerzo individual, también necesita los acuerdos y el trabajo colectivo para construir continuamente la indispensable coherencia interna que facilite el aprendizaje de los alumnos a lo largo de sus estudios, sin importar el grado, la asignatura o el maestro en turno. Por ello, la asesoría que hoy requerimos, además de atender el aula como núcleo de la mejora, combina sus esfuerzos dirigiéndose al conjunto de los maestros y potencia el autodesarrollo individual al vincularlo con el de la escuela como organización; de ahí que es deseable que se lleve a cabo cada vez más en las escuelas y desde las escuelas.

ANEXO 1

La asesoría es diferenciada, tanto como los problemas y necesidades que atiende

La investigación educativa refuerza lo que sabemos por experiencia: que "cada escuela es un mundo", tanto por su propia historia como por la de su gente, y su nivel y modalidad educativa. Asimismo, nos muestra que los centros escolares son organizaciones dinámicas y complejas, donde la tarea pedagógica coexiste con tareas administrativas, políticas y laborales, costumbres, valores entendidos, formas de relación, espacios de poder, etc., los cuales en su conjunto configuran una dinámica muy particular de su gestión, en la que se conjugan las demandas externas con las necesidades y demandas propias. De ahí que, aunque en dos o más planteles escolares se manifieste un mismo conjunto de problemas, la asesoría que hoy requerimos los atienda diferenciadamente, reconociendo y potenciando sus experiencias y saberes.

La asesoría es un proceso convenido, aceptado y por mutuo acuerdo

La asesoría no es posible sin el consentimiento mutuo, dado que se basa en el diálogo, en la interacción, la cual sólo se logra con la participación de asesores y asesorados. En esta tarea, buena parte del tiempo se invierte en procesos continuos de negociación, persuasión, retroalimentación y reconstrucción de significados.

La asesoría implica conocimiento. Nadie puede orientar sobre lo que desconoce

La necesidad de contar con alternativas para mejorar la calidad educativa ha caído en la búsqueda de soluciones casi mágicas, pues se pretende lograr cambios profundos y fundamentales en poco tiempo y muchas veces sin información. De ahí que la asesoría sea vista como una acción más que se desarrolla al llegar al lugar, sin conocimiento sobre lo que sucede y sin planeación. Esto ha de evitarse siempre, pues nadie puede solucionar los problemas que desconoce; que no está enterado de lo que realmente sucede en las escuelas, de sus necesidades y cómo se trabaja día a día. Si no se conoce, ¿sobre qué se planea la asesoría?, ¿cuál podría ser su punto de partida o cuáles serían sus contenidos? De ahí que un primer elemento para asesorar es conocer, identificar necesidades de apoyo, saberes, contexto, circunstancias, experiencias previas, etcétera.

ANEXO 1

Pero no se trata sólo de conocer la situación y los problemas de los asesorados, sino también del conocimiento y de la comprensión profunda de las orientaciones educativas, como los planes y los programas de estudio de educación básica, los materiales de apoyo a la enseñanza, los programas de apoyo que ofrece la administración, las instancias que nos brindan formación, entre otros, de tal manera que también se clarifique el referente que constituye el punto de llegada del proceso de asesoría, elemento fundamental para su planeación y desarrollo.

La asesoría implica acompañamiento

La presencia del asesor en los momentos clave del trabajo de los asesorados posibilita el reconocimiento de los problemas que afrontan los maestros y contribuye a encontrar soluciones mediante una relación de colaboración.

Acompañar es ir al lado del otro, no tirar de un extremo de una cuerda o proyecto para que otros vayan detrás realizando las ideas y decisiones de otros; eso sería arrastrar. Tampoco es empujarlo para luego contemplar cómo le va (S. Antúnez, La asesoría las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros, p. 57).

Acompañar, según el diccionario, es un verbo transitivo, es decir, una acción que pasa o se transfiere de un sujeto a otro, por ejemplo: "Acompáñalo a la puerta" (a él o ella, como sujeto). Asimismo, implica estar cerca, a un lado; pero nunca plantea la idea de fusión o sustitución. Estas definiciones ayudan a comprender que, en el contexto de la asesoría, acompañar se refiere a estar junto a los profesores y a los directores para mantener una colaboración cada vez más cercana a sus necesidades y problemas.

La asesoría es un proceso que se desarrolla entre colegas

La asesoría es posible si, y solo si, se logra establecer un clima de colaboración en el que las jerarquías académicas o profesionales no determinen el criterio de autoridad que rige la relación. Se trata de ir hombro con hombro y no recurrir al ejercicio del poder para tomar decisiones en la colaboración profesional. No olvidemos dos condiciones que han de estar siempre presentes en la asesoría: la colaboración profesional entre iguales, para potenciar capacidades, y la construcción de nuevos aprendizajes.

C. Guerrero (coord.), *¿Alguien necesita ayuda? Asesoría para la gestión y la mejora educativa,* SM de Ediciones, México, 2011, pp. 41-46.

ANEXO 2

El diálogo como estrategia del directivo

El directivo está instalado en un entramado de relaciones humanas. Considerar las estrategias prioritarias para el funcionamiento de este sistema vincular hace a su "saber experto". El diálogo es la esencia de los intercambios institucionales; es la modalidad comunicacional que se caracteriza por la posibilidad de que más de un miembro de la situación comunicativa puede expresar ideas y opiniones. Como vemos, no es una directiva ni una entrada unilateral de información.

- El diálogo connota la idea de intercambio.
- El diálogo no implica siempre acuerdos inmediatos.
- El diálogo acepta divergencias, marchas y contramarchas. Es una lógica de a dos: es encontrar coherencia en las conclusiones.
- Su propósito esencial es permitir el intercambio de opiniones, argumentadas y fundamentadas para construir conclusiones compartidas.

Para poder instaurar el diálogo como parte de la marcha institucional, tenemos que considerarlo una herramienta dentro de este contexto, diferenciándolo así, por ejemplo, del diálogo entre amigos, familiares y aun desconocidos.

En el contexto institucional, para que este diálogo adquiera carácter de herramienta de trabajo se debe establecer con suficiente claridad cuál es o intenta ser el objeto sobre el que se entabla el diálogo. Luego se procura explicitar las "reglas de juego" de este diálogo. Por ejemplo: escuchar al otro, permitirle terminar la idea, discutir fundamentos, no "rendirse", aceptar la fuerza del fundamento del otro. No hacer como si: "Te dejo hablar, pero sólo mientras espero mi turno; en realidad ni te escucho". Repreguntar si algo no está suficientemente claro. No dar por sentado nada, no manejarse con criterios de obviedad: "Esto es obvio; por lo tanto, no lo discuto".

Se trata de implantar y/o mantener un clima de confianza y respeto mutuo, que permita la apertura de nuevas ideas. Los juicios a priori o estimaciones de valor implícitos se constituyen en graves obstáculos para el diálogo, si quien lo sustenta no toma conciencia de su existencia y por lo tanto no puede modificarlos.

Esta modalidad de diálogo dentro de una institución, y cuando se instala como instancia de vinculación grupal, requiere que los equipos de conducción actúen como coordinadores de las distintas instancias del diálogo. Ayudan al diálogo a través de moderar, incentivar, resignificar e incluso "traducir" a veces lo que uno de los miembros quiso decir.

R. Harf y D. Azzerboni, *Conduciendo la escuela*, Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2003, p. 43.

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Módulo 7

El Modelo Educativo y el liderazgo del director en su implementación



En línea



Subsecretaría de Educación Básica

Módulo 7

El Modelo Educativo y el liderazgo del director en su implementación

Por la importancia que la educación tiene para el futuro de nuestro país y de los retos que esta enfrenta, en 2012 se acordó iniciar una reforma educativa que tuviera como prioridad ofrecer una educación de calidad a niñas, niños y jóvenes del país, a través de un nuevo Modelo Educativo.

El desarrollo de los contenidos de este módulo permite que los directivos se aproximen al conocimiento del *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria* para que puedan contar con información acerca de sus planteamientos y reflexionar en las implicaciones que tiene su implementación desde su función directiva, a fin de lograr "poner la escuela al centro del sistema educativo nacional, y mantener en todo momento como principal objetivo de todos los esfuerzos, los aprendizajes y el bienestar de niñas, niños y jóvenes de México".[10]

Los directores conocerán cómo, a partir de la reorganización del sistema educativo en cinco grandes ejes: *El planteamiento curricular, La escuela al centro del sistema educativo, Formación y desarrollo profesional docente, Inclusión y equidad,* y *La gobernanza del sistema educativo*, se espera contribuir a que todos los estudiantes de educación básica de nuestro país tengan la motivación y la capacidad de lograr su desarrollo personal, laboral y familiar, y estén dispuestos a mejorar su entorno social y natural.

La modalidad de trabajo en línea de este módulo brinda la posibilidad de que los participantes consulten con mayor detenimiento, y a su propio ritmo de trabajo, una serie de materiales básicos que la Secretaría de Educación Pública pone a su disposición en la página electrónica, desde la cual pueden descargar los documentos rectores del Modelo Educativo para su consulta.[11]



10 SEP, *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, Educar para la libertad y la creatividad,* 2017, p. 44.
11 Es importante señalar que, de forma permanente, la SEP incorpora nuevos materiales para apoyar la implementación del Modelo Educativo, en atención a la diversidad de destinatarios (directivos, docentes, padres de familia, alumnos), por lo que se sugiere ingresar a la página electrónica con la frecuencia que requieran los interesados.



En línea

PROPÓSITOS

- Identifiquen los antecedentes y sustentos del *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria*, así como los cinco ejes que se plantean para la reorganización del Sistema Educativo.
- Garanticen, a través de la determinación de acciones, una educación inclusiva y con equidad en los salones de clases y en la escuela en el contexto del Modelo Educativo.
- Establezcan las tareas que en su escuela requieren atención para la implementación de los Aprendizajes Clave a partir del avance que tienen de las mismas, y de las señaladas en la ruta de implementación que plantea la SEP.

CONTENIDOS

- Reorganizar el Sistema Educativo, una necesidad ante un mundo cambiante
- Cinco ejes para reorganizar el Sistema Educativo
- El planteamiento curricular: los aprendizajes clave
- Una dirección que hace posible la implementación del currículo

PRODUCTOS

- Texto con las acciones que su escuela ya realiza para que todos los alumnos reciban una educación de calidad con inclusión y equidad, y tres acciones que necesitan impulsar a corto plazo.
- Escrito con la valoración de tres planeaciones docentes bajo el referente de los principios pedagógicos del Modelo Educativo.
- Informe de los avances en las acciones orientadas a la implementación del componente de Autonomía curricular e identificación de las tareas que habrá que atender a la brevedad.

FORO

"Lo nuevo en los planteamientos del currículo en el Modelo Educativo y los retos de la función directiva en la definición de los contenidos del componente Autonomía curricular".

PARA INICIAR...

En el módulo 1 de este diplomado, usted abordó por una parte, lo relacionado con el derecho a la educación, como derecho fundamental que garantiza el ejercicio de los demás derechos humanos. Y por la otra, recuperó, a partir de un recorrido de un conjunto de fotografías de las escuelas de México, su experiencia

personal como alumno de una escuela. Esto le permitió advertir algunos de los cambios que ha sufrido el Sistema Educativo en nuestro país, por lo que en este momento es conveniente prepararse para el que representa la implementación del Modelo Educativo (ME) que entró en vigor en el ciclo escolar 2018-2019.

- Revise el video **"Nuevo Modelo Educativo".**

Reorganizar el Sistema Educativo, una necesidad ante un mundo cambiante

a) Educar para la libertad y la creatividad. Antecedentes

El video con el que inició esta sesión muestra de manera panorámica el porqué de la reorganización del Sistema Educativo y cómo se plantea hacerlo.

Desde la función directiva, esto seguramente lo lleva a formularse y buscar respuesta a interrogantes como:

- ✓ ¿Qué implicaciones tiene esta reforma educativa en la función directiva?
- ✓ ¿Qué requerimientos tendrá para que esta se concrete en las aulas?
- ✓ ¿Qué acciones habrá de realizar desde la función directiva, en cuanto a los procesos de asesoría y acompañamiento a los docentes de su escuela?
- ✓ …



Con el propósito de avanzar en el conocimiento del ME, en este módulo revisará un conjunto de materiales que la Secretaría de Educación Pública ha puesto a disposición de todos quienes tienen un papel importante en su implementación.

La ruta que le proponemos para esta exploración responde a los propósitos y la organización de los contenidos de este módulo; sin embargo, usted podrá llevarla a cabo libremente de acuerdo con sus intereses y sus necesidades de consulta.



En línea

- Revise el texto **"Antecedentes"** para identificar información genérica que resulta clave para el estudio de los planteamientos del ME.

b) Un director que tiene presentes *Los fines de la educación*

En cualquier terreno profesional, un cambio se vive como un momento de incertidumbre que va desapareciendo a medida que quienes lo implementarán conocen en qué consiste, y lo hacen suyo identificando las fortalezas que tienen al respecto. De esta forma, construyen certezas y logran seguridad, contrastan lo que ya ***saben*** y ***saben hacer*** con lo que se plantea como nuevo.

- Recurra a sus apuntes del módulo 1 de este diplomado para recordar los "Fines de la educación en México". Para ello, en su momento revisó el Artículo 3o. de la Constitución Mexicana y la *Ley General de Educación* (Anexos 3 y 4 del Módulo 1).
- Lea el texto **"Los fines de la educación en el siglo XXI"** y contraste la información que tenía acerca de este tema con la que se presenta en el Modelo Educativo.
- A partir del apunte anterior, responda: ¿identifica cambios en lo planteado acerca de los fines de la educación? Argumente su respuesta. ¿Qué encuentra como nuevo en el planteamiento de los fines de la educación? ¿Qué importancia tiene que en la Carta se incluya el perfil de egreso de cada uno de los niveles educativos?

En el ME, los fines de la educación no se presentan como algo nuevo, en tanto que estos son orientaciones que garantizan el ejercicio pleno del derecho a la educación de los individuos y, por ello, se encuentran normados desde nuestra Carta Magna y las leyes secundarias que de esta emanan. Sin embargo, se puede señalar que, en el Modelo Educativo, los fines de la educación son el punto de partida del Plan y programas de estudios y que presentar los Perfiles de cada uno de los niveles educativos permite que los maestros cuenten con el referente más cercano de lo que los alumnos tienen que lograr al egresar del nivel.

CINCO EJES PARA REORGANIZAR EL SISTEMA EDUCATIVO

a) Conocer en qué consisten y cómo se articulan los cinco ejes, tarea de todos.

- Lea el **"Resumen ejecutivo. Nuevo Modelo Educativo"** y subraye las ideas clave de la información de cada uno de los cinco ejes en que se reorganiza el Sistema Educativo.
- Resuelva la actividad propuesta en el documento **"Cinco ejes para reorganizar el Sistema Educativo".**
- Dé un clic en la palabra **Revisar** para conocer sus resultados. En caso de que su respuesta sea incorrecta, dé clic a **Verificar respuesta,** analice y dé sentido a su equivocación.



b) Un director que garantiza la inclusión y la equidad

> […] no debe olvidarse que el eje de la equidad y la inclusión es parte integral de las orientaciones del Nuevo Modelo Educativo (NME) […] Dicho modelo propone un currículo adaptable y flexible tanto a los contextos como a las características del alumnado, pero sustentado en una serie de aprendizajes clave que todas las niñas, niños y jóvenes deben desarrollar durante su trayecto por la educación obligatoria. Además, el NME enfatiza, por ejemplo, el respeto al multiculturalismo y a la diversidad, como características en las cuales deben inscribirse los procesos de enseñanza-aprendizaje. De esa forma, se espera que la equidad y la inclusión se ubiquen de forma transversal en las prácticas pedagógicas y en la apropiación de competencias por parte de los **estudiantes.**[12]

- Revise el video **"Inclusión y equidad"** y la infografía **"Equidad e inclusión".**

Como se advierte en lo planteado en estos materiales, la tarea educativa es inacabada si no se garantiza que esta se ofrezca con equidad e inclusión.

- Considere esta información para:
  - Identificar qué tipo de población vulnerable atiende su escuela; por ejemplo, familias con bajos ingresos, población indígena, alumnos con discapacidad o con alguna otra condición desfavorable que ponga en riesgo la permanencia y el egreso en tiempo y forma.

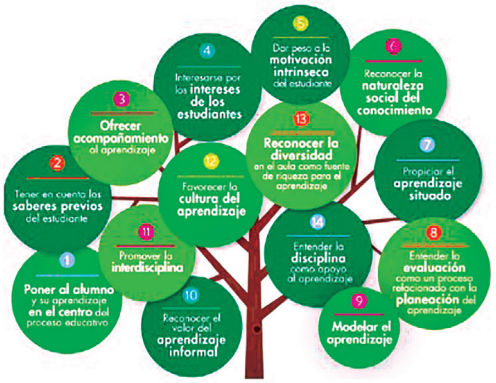
12 *Modelo Educativo. Equidad e inclusión,* disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/283701/E_Equidad-e-inclusion_0717.pdf (consulta: 5 de febrero de 2018), p. 168.

– Registrar por escrito lo anterior y describir acciones que su escuela lleva a cabo para ofrecer una educación inclusiva y equitativa a estos sectores de la población.
– Cotejar las acciones que ya se llevan a cabo en su escuela y las que podría plantear al colectivo docente a partir de la consulta del documento **"Equidad e Inclusión. Modelo Educativo".** En este podrá identificar las acciones que es necesario fortalecer o empezar a atender en su escuela.
– Determinar y agregar tres acciones que bajo su liderazgo puede trabajar su colectivo docente, para garantizar una educación de calidad con inclusión y equidad para todos los alumnos que asisten a su escuela. Es importante que considere que sus resultados se puedan ver reflejados en los salones de clases. Este escrito es su Producto 1.

EL PLANTEAMIENTO CURRICULAR: LOS APRENDIZAJES CLAVE

a) Los principios pedagógicos que sustentan el planteamiento curricular

El gráfico muestra los principios pedagógicos que orientan el planteamiento curricular del ME. Estos títulos se enlazan con la información correspondiente de cada uno de los principios.



14 principios pedagógicos

- Seleccione la planeación de tres docentes de su escuela; en el caso de primaria puede escoger de tres grados diferentes, y en secundaria, de tres asignaturas distintas, una de cada grado.
- Valore cada una de las planeaciones en relación con los **"Principios pedagógicos de la labor docente"** que plantea el ME. Para fundamentar su apreciación, considere la información que se despliega al dar clic en los enlaces.
- Para hacer una mejor revisión de cada una de las planeaciones, considere el ejemplo **"Cuadro 5. Ejemplo de movilización de principios pedagógicos"** tomado del ME.
- Utilice la tabla de registro **"Semáforo de atención a los principios pedagógicos"** para valorar cada una de las planeaciones revisadas.
- Elabore un texto escrito que dé cuenta del diagnóstico de su escuela, en relación con los principios pedagógicos y las tres planeaciones revisadas. Este es su Producto 2.
- Complemente los resultados de la valoración –forma en que se puede observar la movilización de los principios pedagógicos– en las planeaciones, con los resultados de algunos de los instrumentos aplicados en el "Módulo 6. Un director que asesora y acompaña…".

Evite emitir juicios para atribuirlos de manera personal a los docentes de quienes valoró su planeación. Las actividades de este apartado tienen como finalidad que disponga de una aproximación a la práctica docente del colectivo con respecto a la movilización de los principios pedagógicos que fundamentan la propuesta curricular del ME, para contar con información y determinar los que habrá de abordar en el CTE.

b) La organización del currículo. Los tres componentes

Ante la implementación de los programas de estudio en las escuelas de educación básica, conviene que, como directivo, tenga presente cuál es el planteamiento curricular, así como las etapas de su implementación.



- Revise el video **"Planteamiento curricular".**
- Identifique la organización curricular de los aprendizajes clave en el ME.
- Apóyese en el cartel **"Aprendizajes clave para la educación integral",** mientras observa el video.
- Identifique las semejanzas y diferencias del planteamiento curricular del ME con el currículo que estará vigente hasta el ciclo escolar 2017-2018, **"Mapa curricular 2011".**
- Elabore conclusiones acerca del planteamiento curricular del ME a partir de lo que identifica que no cambia y lo que le resulta nuevo en cuanto a la organización de los contenidos.

No caiga en ideas y lugares comunes, como "No hay cambio, es lo mismo, pero con otros nombres".

UNA DIRECCIÓN QUE HACE POSIBLE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CURRÍCULO

a) Un director conocedor de la forma y de los tiempos determinados para la implementación del currículo

- Ingrese a **"Aprendizajes clave para la educación integral. Plan y programas de estudio para la educación básica".**

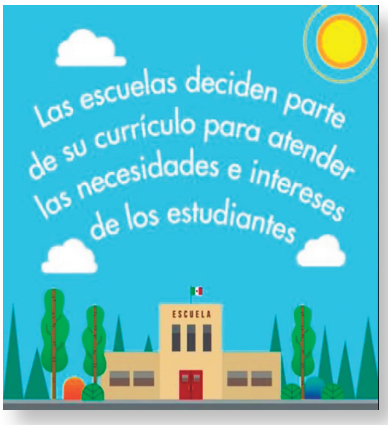
En línea

- Dé clic a **Preguntas/Temporalidad del Plan y los Programas de Estudio.**
- Identifique, entre la información que responde a las preguntas, lo que desde su función directiva considera que tendría que atender a corto plazo. Justifique sus planteamientos.
- Revise la presentación electrónica **"Implementación_acciones"** para identificar, de forma más precisa, lo solicitado.
- Informe por escrito el estado en el que se encuentra su escuela en cuanto a los avances en las acciones para la implementación de los aprendizajes clave.

b) El liderazgo directivo para ejercer la Autonomía curricular en las escuelas

La Autonomía curricular es un componente innovador y flexible que se incorpora por primera vez al currículo de la educación básica en México. Por una parte, otorga a los estudiantes la oportunidad de aprender temas de su interés, desarrollar nuevas habilidades, superar dificultades, fortalecer sus conocimientos, su identidad y su sentido de pertenencia; para ello se conformarán grupos con niños y jóvenes de diferentes edades, lo que propiciará otro tipo de convivencia, necesaria en la escuela, ya que contribuye a la buena integración de la comunidad escolar. Por otra parte, ofrece a los profesores espacios para experimentar con nuevas metodologías que les permitan renovar su práctica docente. Asimismo, concede a la escuela, por medio de su CTE, de los estudiantes y las familias, la facultad para elegir e implementar propuestas de contenido que se deriven de temas definidos en las líneas de aprendizaje propias de cada ámbito de este componente curricular.[13]

- Como pudo observar en la presentación **"Implementación_acciones"**, a partir de la publicación de los "Aprendizajes clave para la educación integral" –junio de 2017– se tiene ya un camino avanzado. Sin embargo, es necesario considerar que, entre las preocupaciones de los docentes sobre el nuevo currículo, se encuentra lo relacionado con el componente de Autonomía curricular.



13 Tomado de "Naturaleza y retos de la autonomía curricular", disponible en: http://www.aprendizajesclave.sep.gob.mx/index-Ambitos-Naturaleza-y_Retos.html (consulta: 8 de febrero de 2018).

- Conozca más sobre la Autonomía curricular a partir de la siguiente ruta de acceso a los planteamientos que en el ME se hacen de este componente:
  - Ingrese a **"Aprendizajes clave"** y ubique **"Multimedia".**
  - Dé clic a **"Infografías".**
  - Revise **"¿Qué son los ámbitos de autonomía curricular?".**
- Regrese a la presentación electrónica **"Implementación_acciones".** En la última diapositiva, revise las acciones del componente de Autonomía curricular y el tiempo determinado para su realización. Observe solo lo correspondiente al componente de Autonomía curricular: análisis del FODA.
- Incorpore al informe escrito de los avances en las acciones para la implementación de los aprendizajes clave, lo correspondiente a las tareas que tendrá que atender a la brevedad del componente de Autonomía curricular. Este es su Producto 3.
- Participe en el foro "Lo nuevo en los planteamientos del currículo en el ME y los retos de la función directiva en la definición de los contenidos del componente Autonomía curricular".

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Realice una evaluación de lo tratado en este módulo.

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Conozco las razones que fundamentan la reforma educativa en México.			
2	Identifico, en el Modelo Educativo, lo nuevo en los planteamientos sobre los fines de la educación.			
3	Conozco en qué consisten y cómo se articulan los cinco ejes en que se reorganiza el Sistema Educativo en esta reforma.			
4	Considero, entre las acciones por implementar, las necesarias para atender a la población en riesgo de abandonar la escuela o de no egresar del nivel educativo en tiempo y forma.			
5	Identifico las prácticas educativas orientadas a atender con equidad e inclusión a los alumnos de la escuela que dirijo.			
6	Impulso acciones para ofrecer una educación de calidad con equidad e inclusión.			
7	Utilizo como referente los principios pedagógicos en la valoración de la práctica docente.			
8	Reconozco la estructura curricular en el Modelo Educativo.			
9	Identifico las innovaciones del currículo en el Modelo Educativo.			
10	Reconozco las acciones por atender a corto plazo para la implementación de los Aprendizajes clave y la Autonomía curricular.			
11	Participo en el foro como una manera de fortalecer mi desarrollo profesional.			

En línea

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Revise los productos de este módulo:

- ✓ Texto con las acciones que su escuela ya realiza para que todos los alumnos reciban una educación de calidad con inclusión y equidad, y tres acciones que necesitan impulsar a corto plazo.
- ✓ Escrito con la valoración de tres planeaciones docentes bajo el referente de los principios pedagógicos del Modelo Educativo.
- ✓ Informe de los avances en las acciones orientadas a la implementación del componente de Autonomía curricular e identificación de las tareas que habrá que atender a la brevedad.

ALGUNAS SUGERENCIAS

Para ampliar la información, le sugerimos que consulte los siguientes materiales:

SEP, "Implementación de los aprendizajes clave BAJA con movimiento FINAL", presentación electrónica disponible en: https://drive.google.com/file/d/1fYNqdpoF-Q3WKyYl4WAvrXReFAaJool8J/view C..., (consulta: 4 de febrero de 2018).

SEP, "Los fines de una nueva educación", Revista para alumnos, disponible en https://docs.google.com/gview?url=http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207254/Revista_NME.pdf (consulta: 4 de febrero de 2018).

Tedesco, J. C., "Los desafíos de la educación básica para el siglo XXI", en Revista Iberoamericana de educación, núm. 5, 2011, pp. 31-47, disponible en: http://www.rieoei.org/rie55a01.pdf (consulta: 3 de enero de 2018).

Torres, R. M., "Reformadores y docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas", incluido en: Los docentes, protagonistas del cambio educativo, Convenio Andrés Bello/Cooperativa del Magisterio de Colombia, Bogotá, 2000. Documento de trabajo elaborado a solicitud de la Secretaría Ejecutiva del Convenio "Andrés Bello" (CAB) para su discusión en el foro "Los docentes, protagonistas del cambio educativo" (Cartagena, 1-4 de diciembre de 1999), disponible en: http://studylib.es/download/1784722 (consulta: 3 de enero de 2018).

RÚBRICA

Módulo 7. El Modelo Educativo y el liderazgo del director en su implementación

Productos:

- Texto con las acciones que su escuela ya realiza para que todos los alumnos reciban una educación de calidad con inclusión y equidad, y tres que necesitan impulsar a corto plazo.
- Escrito con la valoración de tres planeaciones docentes bajo el referente de los principios pedagógicos del Modelo Educativo.
- Informe de los avances en las acciones orientadas a la implementación del componente de Autonomía Curricular e identificación de las tareas que habrá que atender a la brevedad.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy bien 9	Excelente 10
Texto con las acciones que su escuela ya realiza para que todos los alumnos reciban una educación de calidad con inclusión y equidad, y tres acciones que necesitan impulsar a corto plazo.	Presenta un texto que señala de manera general la importancia de garantizar un servicio educativo de calidad que garantiza la inclusión y la equidad, aunque no refiere acciones que impulsará en su comunidad escolar para promoverla.	Presenta un texto que señala algunas acciones que garantizan un servicio educativo de calidad con inclusión y equidad en su comunidad educativa. No plantea nuevas acciones para garantizar su permanencia.	Presenta un texto que señala con claridad al menos tres acciones que garantizan un servicio educativo de calidad con inclusión y equidad en su comunidad educativa. Señala además otras tres que impulsará en el corto plazo para mantener la calidad del servicio que ofrece. La entrega ocurre de manera extemporánea.	Presenta un texto que señala con claridad al menos tres acciones que garantizan un servicio educativo de calidad con inclusión y equidad en su comunidad educativa. Señala además otras tres que impulsará en el corto plazo para mantener la calidad del servicio que ofrece. La entrega ocurre en la fecha convenida.
Escrito con la valoración de tres planeaciones docentes bajo el referente de los principios pedagógicos del Modelo Educativo.	Presenta un texto que señala la importancia de los principios pedagógicos y las cualidades de las planeaciones analizadas, sin referir con claridad su vinculación.	Presenta un texto que resume el resultado del análisis realizado a tres planeaciones docentes y valora en qué medida responden a los principios pedagógicos del Modelo Educativo.	Presenta un texto que resume el resultado del análisis realizado a tres planeaciones docentes y valora en qué medida responden a los principios pedagógicos del Modelo Educativo. Apunta posibles acciones para fortalecer y orientar las acciones docentes con base en estos principios. La entrega es extemporánea.	Presenta un texto que resume el resultado del análisis realizado a tres planeaciones docentes y valora en qué medida responden a los principios pedagógicos del Modelo Educativo. Apunta posibles acciones para fortalecer y orientar las acciones docentes con base en estos principios. La entrega es oportuna.

En línea

RÚBRICA

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy bien 9	Excelente 10
Informe de los avances en las acciones orientadas a la implementación del componente de Autonomía Curricular e identificación de las tareas que habrá que atender a la brevedad.	Presenta un texto que describe la importancia de la autonomía curricular, sin precisar algunas acciones que realizará en su comunidad escolar.	Presenta un texto donde señala la importancia de la autonomía curricular y su posible impacto en la mejora de los aprendizajes y apunta, sin precisar, algunas acciones que realizará en su comunidad escolar.	Señala con claridad en un texto al menos dos acciones tendientes a impulsar la autonomía curricular en su comunidad escolar. La entrega es extemporánea.	Señala con claridad en un texto al menos dos acciones tendientes a impulsar la autonomía curricular en su comunidad escolar. La entrega ocurre en la fecha convenida.



Si alguno de los participantes no ha entregado sus productos, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlos y recuérdele la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrézcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar los propios.

En el caso de los trabajos calificados con **8** o **9**, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción. Señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con **9** o **10**.

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Módulo 8

PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR, CONDICIÓN PARA UNA GESTIÓN DIRECTIVA EFICAZ



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

Módulo 8

Participación de la comunidad escolar, condición para una gestión directiva eficaz

La buena relación de los padres de familia con la escuela es un factor importante para el logro de los aprendizajes de los alumnos. Numerosas investigaciones dan cuenta del alto impacto que tiene la participación de las familias en los resultados educativos.

Familia y escuela son instituciones complementarias en la tarea educativa. Es indudable la interrelación que tendría que existir entre ellas; por ello, corresponde al director y al colectivo docente estimular la participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. No es una tarea sencilla; más bien es un reto que debe enfrentarse construyendo la mejor estrategia para lograrlo.

El liderazgo del director desempeña un papel fundamental en la construcción de la relación familia-escuela: debe convocar, orientar y entusiasmar a la comunidad educativa para lograr metas comunes. La calidad de las relaciones que construya el director, dependerá en gran medida de su capacidad para promover una comunicación en la que prevalezcan la escucha atenta, el diálogo, la confianza y la concertación de acuerdos y compromisos compartidos.

En este contexto, el módulo 8 inicia con el reconocimiento de los cambios en las configuraciones familiares como consecuencia de las transformaciones en la sociedad, y cómo estos han hecho más compleja la relación entre la escuela y la familia. Se analizan las condiciones que favorecen y las que obstaculizan una buena relación de la escuela con la comunidad; los diferentes niveles de participación de las familias. También se abordan algunas estrategias para promover y mejorar las relaciones con la comunidad escolar, sin dejar de reconocer el gran desafío que representa para el director establecer y encabezar esta alianza como parte de una gestión que centra sus esfuerzos en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.



PROPÓSITOS

Que los directores:

- Reconozcan la importancia del involucramiento de la familia en el logro de los aprendizajes de los alumnos.
- Compartan alternativas de comunicación con las familias de los alumnos, que favorezcan el entendimiento, la confianza y su participación en la tarea educativa.
- Promuevan acciones que favorezcan una alianza con los padres de familia en favor de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

CONTENIDOS

- Cambios en la sociedad y cambios en las familias: retos para la escuela
- La compleja relación entre las familias y la escuela: encuentros y desencuentros
- Los beneficios de construir la alianza familia-escuela
- Diferentes niveles de participación de las familias
- Los Consejos Escolares de Participación Social: la participación organizada de la comunidad
- Las formas de comunicación con las familias de los alumnos
- Acciones para promover la participación de los padres de familia.

PRODUCTOS

- Planeación de dos acciones para mejorar la comunicación con la comunidad escolar y promover la participación de los padres de familia.

FORO

"Educa la comunidad entera"

RECURSOS

- "Autógrafos", hoja del participante y hoja con instrucciones para jugar.
- "Indisciplina y relaciones familia-escuela", video disponible en la plataforma.
- Material para elaborar un cartel: hojas de rotafolio, marcadores de colores, recortes de revistas, cinta adhesiva.

- Tarjetas "Nuestras acciones en la escuela para promover la participación de las familias".
- "Monólogo de 'Todo comienza hoy' de Tavernier", disponible en: http://youtube.com/watch?-v=AOw71KEWMmI.
- Fragmentos de las películas *Detrás de la pizarra, Hoy empieza todo* y *La clase*, disponibles en la plataforma.
- "Consejos Escolares de Participación Social", disponible en: http://youtube.com/watch?v=j6qGxqtaStY.
- "La comunicación con la comunidad escolar y los medios para lograrla", testimonio en audio.
- Fragmento del video "El poder de una conversación: Álvaro González-Alorda", disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=aQ-leBfQwGm&t=24s.
- "Criterios para la presentación del producto final" de este diplomado, disponible en la plataforma.

Distribución de tiempos y actividades

Sesión	Contenido/Actividad	Duración
1	Para iniciar…	4 horas
	Cambios en la sociedad y cambios en las familias: retos para la escuela	
	La compleja relación entre las familias y la escuela: encuentros y desencuentros	
2	Los beneficios de construir la alianza familia-escuela	4 horas
	Diferentes niveles de participación de las familias	
	Los Consejos Escolares de Participación Social: la participación organizada de la comunidad	
3	Las formas de comunicación con las familias de los alumnos	4 horas
	Acciones para promover la participación de los padres de familia	
	Reconocer nuestros avances	
	Para finalizar…, acuerdos y compromisos	

[SESIÓN 1]

PARA INICIAR...

Comience la jornada dando la bienvenida a los directores a las actividades de este octavo módulo y retome de manera breve las experiencias derivadas del módulo anterior.

Pida que comenten las dificultades que tuvieron para cumplir con los compromisos establecidos y reconozca públicamente el esfuerzo que los directores hayan mostrado a partir de una selección que, de manera anticipada a esta sesión 1, usted haga de imágenes o testimonios que den cuenta de los productos entregados y de la participación en el foro del módulo anterior.

Realice con el grupo la lectura en voz alta de la presentación de este módulo, los propósitos y los contenidos que se abordarán, así como la distribución de tiempos y los productos. Si hay dudas o comentarios por parte de los directores, ofrezca un tiempo para que se expresen y haga las aclaraciones pertinentes.

CAMBIOS EN LA SOCIEDAD Y CAMBIOS EN LAS FAMILIAS: RETOS PARA LA ESCUELA

Conocer a los alumnos y a sus familias, las condiciones de la comunidad donde se encuentra la escuela, y las circunstancias sociales y emocionales de su población, resulta de suma importancia para lograr una relación efectiva de la escuela con los miembros de la comunidad.

a) Invite a los directores a participar en el juego de los "Autógrafos" (la hoja y las instrucciones se encuentran en la plataforma). Considere que la actividad deberá orientarse a llevar a los participantes a reflexionar en relación con dos asuntos centrales: cómo se ha modificado la conformación de las familias ante las trasformaciones de la sociedad y de qué manera ha repercutido esto en las relaciones de la escuela con la familia.

b) Proyecte el monólogo de la maestra que caracteriza las circunstancias que prevalecen en su grupo y el video "Indisciplina y relaciones familia-escuela".

c) En plenaria, pida que algunos respondan: ¿las condiciones expuestas en los videos son semejantes a la realidad de sus escuelas? Si es así, ¿en qué sentido?

d) Solicite que, de manera individual, den respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué saben de los alumnos y sus familias: las actividades productivas, sociales y culturales?, ¿cuáles son las principales problemáticas que viven?; ¿qué canales de comunicación han establecido con las familias? Con esta información, elaboren una ficha descriptiva de la población escolar de su plantel.

e) Una vez que hayan terminado, solicite que se reúnan por equipos, que compartan sus trabajos, y que identifiquen las coincidencias y los aspectos que distinguen a cada comunidad educativa. Valoren el nivel de conocimiento que tienen de los alumnos y de sus familias.

f) Invite a los participantes a leer el texto siguiente:

Las familias no son lo que fueron. Cambios en la familia[14]

La violencia intrafamiliar, el trabajo infantil y los hogares dirigidos por mujeres, son problemas endémicos de larga trayectoria que hoy se conocen con mayor precisión. A estos se suman cambios recientes, como la disminución del número de hijos, el creciente número de madres adolescentes y el desempeño de la mujer en el mundo laboral. Si bien el trabajo fuera del hogar no exime a la mujer de las labores de casa, esta situación –y la apertura al mundo que provoca la entrada al mercado laboral– ha obligado a revisar su función e identidad como proveedora significativa para la economía familiar. Esto produce una redefinición de los papeles conyugales que cuestionan la estructura familiar patriarcal, aun cuando esta persiste como una pauta extendida en la cultura de América Latina.

También han emergido nuevas relaciones entre padres e hijos que cuestionan la importancia de la jerarquía y sumisión. Se observa, asimismo, que el desarrollo de la tecnología y la comunicación de masas en todos los estratos sociales, han favorecido que el interés y reconocimiento de los jóvenes se centre más en sus pares que en los miembros de su propia familia.

Numerosos estudios internacionales señalan que la familia en todos los sectores socioeconómicos ha perdido protagonismo como elemento fundamental de la estructura social. Una escuela que atiende estudiantes provenientes de sectores de bajo nivel socioeconómico tiende a presumir que estos forman parte de un tipo de familia "ideal", de tipo nuclear, con una adecuada dinámica y, en torno a esta concepción, basa su demanda y exigencias. Con ello desconoce que la organización familiar ha sufrido importantes transformaciones y que las funciones de socialización primaria de los hijos también han cambiado. Las transformaciones de la modernidad han derivado, en la actualidad, en una familia que delega a otras instituciones las tareas que tradicionalmente ella gestionaba. El conjunto de estas modificaciones afecta su estructura y su futuro. Cualquier cambio social afecta a la familia. La variedad de grupos familiares son producto de los procesos de industrialización y, en la actualidad, de la tecnología, urbanización, transición demográfica, migraciones, reformas políticas, sanitarias y educativas, entre otras.

Por lo tanto, es necesario posar una nueva mirada sobre la familia, resultado de una concepción abierta de mayor aceptación y respeto hacia la relación entre las personas. Un documento de la Universidad Autónoma de Barcelona expresa en forma certera, a nuestro entender, esta nueva visión de "familia". En él se señala que:

> […] la familia es el grupo humano integrado por miembros relacionados por vínculos de afecto, de sangre, de adopción, de contrato social, de contrato administrativo, en el que se hace posible la socialización, la autonomía, el equilibrio emocional, la subsistencia y la reproducción de las personas (B. Buira y X. Ximeno, *Relatos en torno a los grupos de reflexión de los padres y madres como espacios para construir las identidades parentales a partir de la diversidad de sus integrantes,* p. 9).

14 C. Cardemil Oliva y S. Lavín Herrera, *Juntos logramos más,* SM de Ediciones, México, 2012, pp. 44-46.

La revisión que se ha efectuado sobre las familias deja visible los retos que implica para la escuela pública educar y formar a niños sin el desarrollo de actitudes, comportamientos, habilidades y valores que posibilita la pertenencia a una familia estructurada y con pautas de crianza centradas en el desarrollo de los hijos. De ahí la importancia de analizar cómo los profesores ven y perciben a estas familias y cómo proceden con ellas y sus hijos, al mismo tiempo que responden a los requerimientos y exigencias que les plantea el ejercicio de su profesión.

g) Oriente a los directores para que, en grupo, elaboren conclusiones acerca del nivel de conocimiento que tienen de las familias de los alumnos que asisten a sus escuelas. Pida que uno de los directores lea en voz alta para el grupo el siguiente texto, para valorar si agregan algo más a su conclusión hasta que tengan una versión final.

"… es preciso tener en cuenta que los padres no constituyen un colectivo homogéneo y que existen barreras derivadas de situaciones personales y familiares que pueden afectar a algunos de ellos. Las familias monoparentales, las que pertenecen a minorías étnicas y culturales o las de entornos sociales y económicos desfavorecidos, entre otras, se enfrentan a mayores obstáculos que el resto y suelen mostrar un menor grado de colaboración con la escuela. Los programas de cooperación deben tener en cuenta las necesidades adicionales de estas familias y diseñar acciones que faciliten su implicación".[15]

LA COMPLEJA RELACIÓN ENTRE LAS FAMILIAS Y LA ESCUELA: ENCUENTROS Y DESENCUENTROS

Aunque se reconoce la importancia de la participación de la familia en la escuela, es necesario admitir que todavía persiste cierta desvinculación entre ambas instituciones. Con frecuencia, los docentes atribuyen los bajos resultados de los estudiantes a la falta de compromiso de la familia; y de forma similar y frecuente, los padres expresan su malestar porque no están informados ni tienen formas claras y efectivas para participar en la educación de sus hijos.

a) Invite a los directores a leer en equipo un fragmento de registro de CTE, en donde los maestros intercambian impresiones y expectativas acerca del comportamiento de los estudiantes.

15 Adaptado de XIII Encuentro de Consejos Escolares Autonómicos y del Estado (s/f), *Las relaciones entre familia y escuela. Experiencias y buenas prácticas. Documento base,* pp. 9-13, disponible en: https://www.mecd.gob.es/dam/jcr:e30d7429-ebb9-4830-bdd2-09816fb30fe3/23encuentroceaedocumentobase2015-pdf.pdf (consulta: 23 de enero de 2018).

Consejo técnico de la escuela urbana Rosalba Ramírez donde asisten niños de nivel socioeconómico medio bajo y bajo.[16]

En la última reunión mensual del año, los maestros y el director analizan los rendimientos de algunos grupos y explican los bajos resultados de algunos estudiantes:

MAESTRA DE LENGUAJE: Yo creo que estos tres niños no van a poder pasar de grado. Todavía no leen fluidamente y así han llegado a 6o. año.

MAESTRO RESPONSABLE DEL GRADO: Está claro que no tienen apoyo alguno de la casa. Cada vez que yo trato de citar a sus padres, estos no vienen.

MAESTRA DE CIENCIAS: Yo los tuve en 4o. grado, y comenzaron a mejorar después de que la mamá dejó a su pareja.

MAESTRA DE MATEMÁTICA: Es que las familias de estos niños son un problema, no colaboran en nada y prácticamente los tiran en la escuela esperando que nosotros cumplamos su papel. Por eso tenemos bajos resultados ya que además tienen baja motivación. Vienen a la escuela a pasar el tiempo.

MAESTRO DE HISTORIA: Yo creo que estos chicos están muy solos y sin una disciplina familiar no van a llegar a ningún lado. Les falta interés para aprender, además tienen baja capacidad de atención, rápidamente hacen desorden y pelean entre ellos por cualquier cosa.

MAESTRO DEL CURSO DE LOS ESTUDIANTES SEÑALADOS: ¡Qué se puede esperar si en sus familias eso es lo que viven! Yo en mi clase de primer ciclo tengo dos alumnos que fueron criados por la abuela y uno vive solo con su padre. En un caso la abuela poco se ocupa del chico porque trabaja en un mercado de ropa usada y rara vez viene cuando la cito…
[…]

b) Invite a los participantes a compartir algunos testimonios[17] que dan los padres de familia, en encuentros informales, acerca del desempeño de los profesores y del director o directora:

"El director se atribuye el derecho a saber y aprobar todo lo que ocurre en su escuela. Él decide la gestión y el uso de los recursos, él quiere también el reconocimiento de los padres y que no los alboroten".

"El problema es del profesor. Por las ausencias prolongadas del profesor […] y cuando llegan a trabajar, pasan las materias como locos, apurados y los niños copiar y copiar […] cuando los profesores faltan no hay reemplazos, cuando tienen licencia médica los niños se quedan sin clases y los profesores faltan seguido…".

"También los hacen hacer el aseo en la sala, los hacen encerar, jardinear en vez de estar trabajando en lectura o escritura. Falta supervisión de los niños en el recreo, y en clases los niños hacen lo que quieren, no hay mucho control".

16 C. Cardemil y S. Lavín, *op. cit.*, p. 68.
17 *Ibidem,* pp. 83-85.

c) Pregunte a los directores: en las escuelas que dirigen, ¿Han escuchado este tipo de comentarios? ¿Cuáles son las principales quejas de los padres de familia en su escuela? ¿Cuáles son los reclamos más recurrentes de los profesores hacia los padres de sus alumnos?

d) Organice al grupo en equipos y pida que elaboren un cartel –con los materiales que usted les proporcionará–en el que presenten los principales obstáculos que impiden establecer una alianza efectiva con los padres de familia.

e) Invite a cada equipo a presentar su cartel. Después de que todos hayan mostrado sus trabajos, pregunte: ¿qué les corresponde a ustedes, como directores, hacer para evitar estos obstáculos? Pida que cada equipo proponga, de manera muy concreta, una acción que debe realizar el director para resolver las dificultades que evitan la alianza con los padres de familia.

f) En una hoja de rotafolio colocada en la pared, un representante de cada equipo escribe su propuesta. Al final de la sesión, el grupo habrá definido una serie de acciones que deben poner en marcha para evitar o hacer frente a las dificultades que se presentan a la hora de establecer un vínculo con las familias de los alumnos de la escuela.

Información para el coordinador

Principales obstáculos que dificultan una alianza efectiva[18]

- La desvalorización de la cultura de origen de los alumnos.
- Una relación caracterizada por el desconocimiento mutuo, la incomunicación y el desencuentro.
- Débiles canales de participación.
- Excesiva delegación en la escuela de la educación de los niños y jóvenes.
- Relación centrada en lo negativo.
- Atribución cruzada de culpas.

g) Proyecte al grupo los fragmentos de las películas *Detrás de la pizarra, Hoy empieza todo* y *La clase,* e invite a los directores a reconocer en cada fragmento cómo se resuelve en el día a día la compleja relación con las familias de los alumnos, así como el conocimiento que tienen de los alumnos, sus familias y el entorno. Pida que relacionen la propuesta que elaboraron y lo que se presenta en las escenas proyectadas.

18 C. Romagnoli y G. Gallardo, *Alianza efectiva familia-escuela: para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes,* documento s/f, Valoras UC, Chile, pp. 5-6.

[SESIÓN 2]

LOS BENEFICIOS DE CONSTRUIR LA ALIANZA FAMILIA-ESCUELA

Como se ha mencionado antes, una buena relación entre familia y escuela tiene un fuerte impacto en la educación de los niños y jóvenes; esto en términos generales. Sin embargo, vale la pena distinguir algunos de los beneficios particulares que esta alianza trae tanto a los alumnos como a otros actores y ámbitos de la comunidad escolar.

a) Organizados en cuatro equipos, solicite que, en una hoja de rotafolio previamente doblada en cuartos, escriban en cada cuadrante los beneficios de la alianza familia-escuela.

Beneficios de la alianza familia-escuela Para…	
… los padres	… los hijos/alumnos
… los maestros	… la organización escolar

En el anexo de este módulo se incluye información, para el coordinador del diplomado, acerca de los beneficios de la alianza familia-escuela que puede ser útil para orientar y enriquecer el trabajo de los equipos.

DIFERENTES NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Seguramente la lista de beneficios de establecer la alianza familia-escuela podría ir en aumento, pero para asegurar que estos apoyos repercutan en el aprendizaje de los alumnos, es necesario que director y colectivo docente tengan siempre presente el logro educativo de los jóvenes, pues de ello dependerá el tipo y nivel de participación que se espera de los padres de familia.

a) Proponga que, de manera individual, completen la siguiente tabla registrando, en la columna *Actividades*, aquellas en las que los padres de familia han participado durante el último mes en la escuela, y que por el momento dejen vacía la columna *Tipo y nivel de participación.*

Actividades	Tipo y nivel de participación

b) Pida a continuación que revisen cada una de las actividades registradas tomando como referente la siguiente pregunta:

¿Las actividades a las que se convocó a los padres de familia requerían un nivel de participación igual? ¿Por qué?

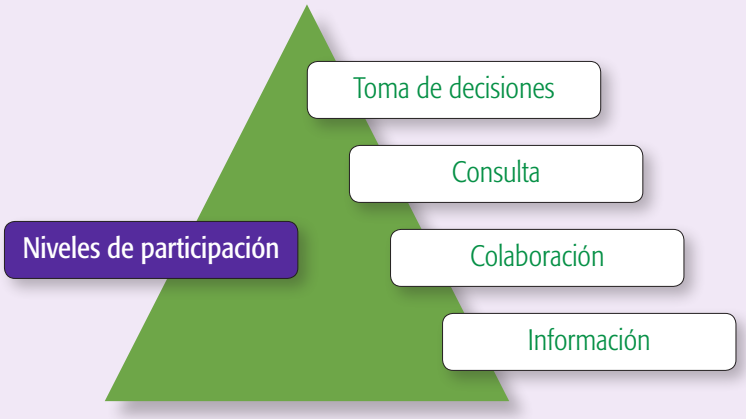
c) Pida al grupo que comparta la lectura del siguiente texto:

Claves que facilitan la participación de la familia en la escuela[19]

La participación de la familia en la escuela procura la implicación de los padres en actividades voluntarias en la comunidad escolar, donde intervienen de manera directa o indirecta en la toma de decisiones en aspectos educativos, en beneficio de la comunidad.

[…] Las investigaciones y experiencias educativas de trabajo con las familias dan cuenta de distintas modalidades y niveles de participación que logran diferentes grados de acercamiento de las familias hacia la escuela. Estas se insertan en las prácticas educativas y de gestión directiva que emprenden los maestros con el fin de involucrarse en los procesos educativos y de convivencia positiva para hacer de la escolaridad de los estudiantes un periodo valioso y útil. Estas prácticas se basan en formas de comunicación donde las actitudes, declaraciones y acciones son explícitas y coherentes.

Hemos seleccionado algunas claves que consideramos importante compartir, constituidas por disposiciones, estrategias y acciones realizadas por las escuelas. Estas claves se observan en los niveles de participación que más practican en el nivel escolar de Latinoamérica, incluidos los que se presentan con mayor frecuencia: de información y colaboración.



19 C. Cardemil y S. Lavín, *op. cit.,* pp. 99-118.

Dichas formas de participación favorecen el involucramiento de la familia en distintas modalidades, siempre con vistas a lograr un mejor desarrollo, aprendizaje y formación de las niñas y los niños y a una relación de convivencia positiva de la familia con la unidad escolar.

Claves para la participación de la familia en el nivel de *información*

El nivel *información* es el más básico para la cooperación de los familiares. En este es necesario que la escuela proporcione información clara, precisa y oportuna en relación con el proyecto educativo, los programas, los mecanismos de comunicación y coordinación de acciones entre los actores, así como respecto al proceso educativo y de aprendizaje de los estudiantes, el rendimiento, la disciplina, la convivencia, etc.

Claves para la participación de la familia en el nivel *colaboración*

En este nivel se destacan las aportaciones individuales y colectivas de diverso tipo: de carácter presencial (por ejemplo, asistencia a eventos o actos que se realizan en la escuela), productivas (como hacer reparaciones de infraestructura o contribuir al equipamiento escolar u obtención de material didáctico, etc.), pedagógicas (como apoyar la adquisición de nuevos conocimientos en el hogar y en el aula), colaborar en la gestión administrativa por medio de la recaudación de fondos para apoyar la inversión, entre otros.

La apertura de la escuela es esencial para ampliar la colaboración más allá de lo presencial y los aportes económicos que tradicionalmente realizan los padres. De parte de estos, se espera disponibilidad de tiempo y compromiso para hacer efectivas las colaboraciones (Juntos, p. 104).

Claves para la participación en el nivel *consulta*

La *consulta* puede darse fundamentalmente en dos términos: a) la escuela realiza acciones para recoger las opiniones de los padres de familia que servirán para planificar, diseñar, ejecutar y evaluar acciones relacionadas con la convivencia escolar, con la gestión pedagógica o administrativa, u otro aspecto, pero no está obligada a ejecutar las sugerencias de estos y puede optar por su propia decisión; b) la escuela pide opiniones y las incorpora a los procesos de toma de decisión en el diseño y la ejecución de acciones pedagógicas o administrativas (Juntos, p. 114).

En ambos casos, la clave está en escuchar demandas y sugerencias de la familia, considerando el derecho a expresar sus necesidades y su punto de vista. En el segundo caso, al ejercer este derecho, la familia se constituye en un agente legítimo del desarrollo de la comunidad educativa.

Claves para la participación en el nivel *toma de decisiones*

La clave de este nivel participativo reside en las medidas que los directivos y docentes acuerdan para democratizar la organización escolar al integrar a los representantes de la familia en las resoluciones de la escuela. En este nivel también hay dos posibilidades: a) uno o varios representantes de la familia asiste y participa con voz y derecho a voto en los consejos directivos, consejo de profesores, equipos de gestión escolar, o en los organismos superiores del sistema escolar local; b) los padres y madres asumen responsabilidades o cargos en la gestión administrativa o pedagógica de la escuela, en programas o proyectos innovadores. Esta es la alternativa más avanzada.

En muchos casos, esta participación se da por medio de la organización en centros de padres o asociaciones de padres orientados principalmente a aspectos extracurriculares, aunque relevantes. Tal es el caso de una escuela rural cuyo director cuenta cómo la comunidad local decide lo que conviene hacer para que funcione la escuela y luego se constituye en la Asociación de Padres del centro escolar.

[…] la participación de los padres en el nivel toma de decisiones se relaciona con las condiciones que favorecen el trabajo pedagógico, manteniendo más un rol de vigilantes de los procesos educativos que de gestores de estos. Lo importante es que, en todos los niveles de participación de las familias, las actitudes, las actividades y la apertura de los equipos directivos y docentes de las escuelas forjen espacios de comunidad educativa, donde se instale una convivencia basada en escuchar al otro, establecer acuerdos y cumplirlos en favor de la formación de los alumnos.

d) Después de reconocer los niveles de participación que pueden tener las familias y algunas claves para promoverlos, pida a los directores que regresen nuevamente a su tabla de registro de actividades para identificar a qué nivel de participación corresponde cada una y que la escriban en los espacios de la columna de la derecha.

e) Comente con el grupo que los cuatro niveles de participación sugieren modos de cooperación diversos y un rico panorama de posibilidades que podrían impactar en el logro de los aprendizajes de los alumnos de su escuela. Pregunte: ¿qué debe prever el director escolar al promover la participación de la comunidad escolar? Puede ejemplificar diciendo que esto ayudaría definiendo las funciones y los límites para cada uno de los involucrados. Permita que algunos directores compartan sus puntos de vista.

Los padres de familia acuden a la escuela por diferentes razones, y sus niveles de participación que se esperan se relacionan directamente con el liderazgo del director y con la capacidad de convocatoria de este.

Pregunte a los directores: ¿cómo califican su capacidad de convocatoria?, ¿por qué? ¿Cuál consideran que es su mayor fortaleza para que los padres de familia respondan a su convocatoria? ¿Cuál, para garantizar el nivel de participación esperado? ¿Cuál o cuáles representan sus mayores desafíos? Solicite que registren sus respuestas en el recuadro.

LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL: LA PARTICIPACIÓN ORGANIZADA DE LA COMUNIDAD

La primera forma de organización de los padres es la que constituyen a partir del grado y grupo en el que se encuentran sus hijos, la Asociación de Padres de Familia (APF), y una segunda instancia son los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), los cuales se encuentran normados por los Lineamientos para su organización y su funcionamiento.

a) Invite al grupo a resolver de manera individual el siguiente cuestionario que se relaciona con los órganos de gobierno y participación social en la escuela. Lea con atención cada enunciado y señale si en su opinión es Falso o Verdadero.

ENUNCIADOS	FALSO	VERDADERO
1. Las APF constituyen una Mesa Directiva de manera independiente	FALSO, es con asesoría del director.	
2. Es facultad de la APF reunir fondos con aportaciones voluntarias de los miembros para el mejoramiento de los establecimientos escolares y de su funcionamiento.		VERDADERO
3. El libro contable, actas y cuaderno de notas de la APF permanecerá en la escuela a disposición de quien requiera consultarlo.		VERDADERO
4. El domicilio de las APF corresponde al que tiene el Presidente de esta organización,	FALSO, es el mismo de la escuela.	
5. El CEPS de cada escuela está constituido exclusivamente por directivos, maestros y padres de familia.	FALSO, falta exalumnos, representante sindical	
6. En la conformación del CEPS se puede admitir un invitado especial con derecho a voz y voto.	FALSO, se admite solo con derecho a voz.	
7. Las escuelas de educación indígena y de educación comunitaria deben formar el CEPS de la misma manera que el resto de las escuelas públicas de educación básica.	FALSO, se puede conformar con dos padres de familia, un docente y otro miembro de la comunidad.	
8. El CEPS puede proponer actividades de orientación, capacitación y difusión dirigidas a madres y padres de familia y tutores/as como parte de sus funciones.		VERDADERO
9. El CEPS puede proponer a las autoridades escolares la realización de eventos sociales y culturales entre padres y alumnos de las escuelas de la zona con fines pedagógicos y sin interrumpir el curso del calendario escolar.		VERDADERO
10. El CEPS elige el tema con el cual desarrollará su plan de trabajo de manera libre.	FALSO	

b) Organice al grupo en equipos para revisar sus respuestas.

c) Invite a que permanezcan en los equipos anteriores para compartir su experiencia relacionada con el funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social. Elijan una de las experiencias para compartirla con el grupo en la tercera sesión de este módulo. Señale que tendrán 4 minutos para hacer la presentación de la experiencia y que consideren que no necesariamente esta debe ser exitosa; también puede ser una significativa por los aprendizajes que generó en la comunidad escolar.

d) Proyecte el video "Consejos Escolares de Participación Social" y después, en plenaria, pida que algunos respondan: ¿qué rasgos de liderazgo del director se pueden identificar a través de los testimonios presentados? Recupere las participaciones en una hoja de rotafolio, para que quede este registro a manera de cierre de esta sesión.

[SESIÓN 3]

LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN CON LAS FAMILIAS DE LOS ALUMNOS

a) Inicie la tercera sesión con la presentación de las experiencias relacionadas con el funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social, acordadas en la actividad c) de la sesión anterior. Al final de las presentaciones, permita el intercambio de preguntas y comentarios.

b) Precise que una tarea que tiene que planear la escuela y llevar a cabo el director es la comunicación con las familias, para determinar los modos en que la escuela espera o acuerda con ellas el acompañamiento escolar, las responsabilidades y posibilidades de cada uno de los adultos, así como las modalidades de solucionar los conflictos.

c) Proyecte el siguiente cartón de Tonucci.[20] Pregunte: ¿sabe si algo semejante ha sucedido en su escuela? ¿Cómo se puede decir que se concreta el diálogo con los padres de familia? ¿Considera que usted lo lleva a cabo de forma asertiva?



d) Invítelos a escuchar el audio que reporta las formas de comunicación en una escuela secundaria.

e) Solicite a los directores que, de manera individual, respondan la siguiente pregunta y registren su respuesta:

20 F. Tonucci, Frato. *40 años con ojos de niño,* Losada, Argentina, 2009, p. 202.

¿Cuál es la base del éxito de la comunicación que mantengo con los padres de familia de mi comunidad escolar?

f) Organizados en equipo, pida que compartan sus registros. Luego, distribuya el material necesario para que cada uno elabore un cartel con las cinco ideas básicas que ustedes consideren necesarias para tener éxito en la comunicación con los padres de familia. Recuperen algunas de lo abordado en el módulo 3 respecto a "Establecer una comunicación efectiva con la comunidad escolar". Pida que cada equipo coloque su cartel en la pared.

g) Proyecte el fragmento del video "El poder de la conversación: Álvaro González-Alorda" (del minuto 11:09 al 18:07). Después, invite a los directores a compartir una experiencia en la que hayan logrado establecer conversaciones para reparar relaciones personales y convocar a la participación.

h) Solicite que, de manera individual, registren casos donde han logrado entablar "conversaciones inspiradoras" con los padres de familia, que hayan sido útiles para apoyar el desarrollo de los alumnos; asimismo, conversaciones que tienen como tarea pendiente para ese propósito.

Conversaciones realizadas con éxito	Conversaciones pendientes

i) Pida que tres voluntarios lean al grupo lo que han registrado.

j) Invite al grupo a hacer una lectura compartida de la información que aparece en el siguiente recuadro:

Estrategias para mantener el control de la conversación ante padres enfadados

- No responder precipitadamente, sino proponer una reunión para otro momento.
- No responder a las acusaciones de los padres. Aplicar escucha activa y recoger con actitud empática su emoción: "Me doy cuenta de que están muy enfadados".
- No quedarnos con el problema que trata, sino tratar de ir más allá, de comprender lo que subyace a su comentario, entendiendo que muchas veces el verdadero problema está por debajo.
- Identificar la parte en la que sí estamos de acuerdo con ellos y expresarla: "Estoy totalmente de acuerdo en…". Las diferencias nunca obedecen a la regla de "todo o nada". Siempre vamos a encontrar en su discurso aspectos en los que estemos de acuerdo con ellos. Es muy importante recogerlos y señalarlos. Así romperemos la confrontación.
- No dejarse llevar en la conversación de un lado a otro. A veces se introducen en la conversación otros problemas para generar la sensación de que la situación se está desbordando. Es importante poner un límite a esos otros temas y centrarse en el que se va a tratar.

Estrategias que ayudan a mantener entrevistas con padres

1. Establecer un límite de tiempo disponible. Es importante que los padres sepan de cuánto tiempo disponen para hablar.
2. Si la entrevista la solicitaron ellos, escucharlos aplicando los pasos de la escucha activa.
3. Animarles a continuar mediante una sencilla pregunta: "¿y qué más?"
4. Formular preguntas aclaratorias, si faltan datos.
5. Cuando terminen su exposición, parafrasear cuál es su demanda o preocupación, añadiendo un comentario que recoja cómo les está haciendo sentirse el problema.
6. Ampliar la comprensión que ellos traen sobre el problema, mediante preguntas y formulación de hipótesis.
7. Proponer una meta positiva para la reunión. Ejemplo: diseñar conjuntamente un plan para su hijo, trabajando como equipo.
8. Realizar un plan conjunto de acción que ofrezca soluciones al problema desde casa y desde el centro educativo.
9. Acordar otra reunión para evaluar el plan de acción.

C. López y C. Pérez, *Coaching educativo. Las emociones, al servicio del aprendizaje*, SM de Ediciones, México, 2013, p. 173.

k) Pida que, en grupo, comenten la utilidad que le pueden dar a las estrategias a partir de alguna situación que estén viviendo con los padres de familia o que puedan poner en práctica próximamente.

ACCIONES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

a) Proponga al grupo participar en el juego "Nuestras acciones para promover la participación de la familia". La intención es analizar algunas acciones que realizan en la escuela directivos, profesores y profesoras para lograr la participación de la familia, y extraer aprendizajes de su experiencia y de la de otros. Las instrucciones se encuentran en el anexo 2 de este módulo.

b) Solicite que cada equipo, al terminar la ronda de participaciones en el juego, se ponga de acuerdo en cinco acciones que consideran fundamentales para favorecer la participación de los padres de familia en las escuelas, y que las anoten con alguna reflexión para después compartirlas con su colectivo docente y promover que las pongan en práctica.

c) Proponga a los directores que, como actividad final y considerando lo revisado en este módulo, elaboren una presentación electrónica con los 10 aspectos que deben caracterizar a un director escolar que favorece la participación de los padres de familia, promoviendo su involucramiento en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para realizar una evaluación de lo aprendido en este módulo, pida a los directores que completen la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Reconozco los cambios en la configuración de las familias que representan nuevos retos para la escuela.			
2	Identifico los principales obstáculos que dificultan la participación de los padres de familia en la escuela.			
3	Reconozco los beneficios que representa, para los diferentes actores de la comunidad escolar, la participación de las familias.			
4	Impulso de manera eficaz la participación de los padres de familia en la escuela.			
5	Logro establecer conversaciones "inspiradoras" para resolver los conflictos con los padres y madres de familia.			
6	Reconozco las necesidades de las familias que conforman la comunidad escolar donde me desempeño.			
7	Convoco al colectivo docente para reconocer y valorar la participación de los padres de familia en la escuela.			
8	Conozco la normatividad que rige la participación social en la escuela.			
9	Reconozco mis áreas de oportunidad para lograr una comunicación eficaz con la comunidad educativa.			
10	Reconozco algunas claves para lograr la participación de los padres de familia en diferentes niveles.			
11	Logro identificar el papel decisivo que desempeña el liderazgo del director para convocar a los padres de familia a colaborar.			

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Acuerde con los participantes la entrega de los productos del módulo:

- Planeación de dos acciones para mejorar la comunicación con la comunidad escolar y promover la participación de los padres de familia.

Revise con el grupo la rúbrica de evaluación para establecer los criterios de entrega.

Recuerde a los directores participar en el foro "Educa la comunidad entera", leer el texto "Educa la tribu entera", disponible en: https://ined21.com/la-familia-y-la-escuela/, y compartir su comentario respecto a lo que plantea el artículo.

Comente a los participantes que están en la última etapa del diplomado y que es necesario acordar los criterios de elaboración y entrega del producto final. Comparta con ellos los "Criterios para la presentación del producto final". Explique que en las sesiones del módulo 10 se presentarán los trabajos de cada uno de los participantes.



ALGUNAS SUGERENCIAS

"Cuando los padres vamos al colegio: 20 preguntas", disponible en https://ined21.com/cuando-los-padres-vamos-al-colegio-20-preguntas/

C. López y C. Pérez, *Coaching educativo. Las emociones, al servicio del aprendizaje,* SM de Ediciones, México, 2013.

C. Cardemil Oliva y S. Lavín Herrera, *Juntos logramos más,* SM de Ediciones, México, 2012.

"¿Por qué no participan las familias en la escuela?", disponible en: http://www.dinantia.com/es/blog/educacion/69-por-que-no-participan-las-familias-en-la-escuela

"Comunicación familia escuela. 5 claves para mejorarla", disponible en: http://www.dinantia.com/es/blog/educacion/73-comunicacion-familia-escuela-5-claves-para-mejorarla

RÚBRICA

Módulo 8. Participación de la comunidad escolar, condición para una gestión directiva eficaz

Producto:

- Planeación de dos acciones que mejoren la comunicación con la comunidad escolar y promuevan la participación de los padres de familia.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy bien 9	Excelente 10
Planeación de dos acciones que mejoren la comunicación con la comunidad escolar y promuevan la participación de los padres de familia.	Señala de manera general acciones para mejorar la comunicación escolar o para promover la participación de los padres de familia.	Señala dos acciones para mejorar la comunicación escolar sin considerar la participación de los padres de familia.	Señala con claridad dos acciones para mejorar la comunicación escolar y que promueven la participación de los padres de familia señalando su pertinencia y viabilidad. Su entrega es extemporánea.	Señala con claridad dos acciones para mejorar la comunicación escolar y que promueven la participación de los padres de familia señalando su pertinencia y viabilidad. La entrega ocurre en las fechas establecidas.



Si alguno de los participantes no ha entregado su producto, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlo y recuérdele la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrézcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar el propio.

En el caso de los trabajos calificados con **8** o **9**, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción. Señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con **9** o **10**.

ANEXO 1

Beneficios de una alianza efectiva escuela-familia[21]

Para los alumnos:

- Mejoran sus resultados académicos.
- Reducen sus conflictos, generando así un clima armónico que facilita el aprendizaje.
- Aprovechan mejor las tareas escolares y mejora el cumplimiento en la entrega de estas.
- Los alumnos generan una actitud positiva hacia el aprendizaje (Comunidad de padres participando en la educación).
- Aumentan su comprensión de los reglamentos de la escuela.
- Toman conciencia de su progreso y de las acciones necesarias para mantener o mejorar sus buenas calificaciones.
- Sienten orgullo por sus padres cuando estos participan activa y efectivamente en las actividades de la escuela.
- Aumenta su identificación con la escuela o liceo (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF).

Para los padres:

- Se convierten en protagonistas de la satisfacción de sus necesidades.
- Aumenta su compromiso con la educación.
- Mejoran la relación con sus hijos (Comunidad de padres participando en la educación).
- Los apoderados mejoran la supervisión del desempeño escolar de sus hijos, tomando conciencia de sus progresos (Comunidad de padres participando en la educación).
- Aumenta su autoestima y sentimiento de eficacia.
- Se sienten valorados cuando las puertas de la escuela están abiertas para ellos y generan un sentimiento de pertenencia con la escuela (Comunidad de padres participando en la educación).
- Presentan respuestas efectivas frente a los problemas de los estudiantes.

Para los profesores:

- Con la participación de las familias, cuentan con mejores herramientas para conocer a sus estudiantes.
- Se maximizan los recursos materiales y de tiempo al recibir apoyo y ayuda directa de los padres.
- Se logra un mayor conocimiento de las expectativas y necesidades de los padres y, con ello, más posibilidades de atenderlas.

21 C. Romagnoli y G. Gallardo, *Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes.*, Valoras UC, Chile s/f, pp. 7 y 8.

ANEXO 1

- Se genera hacia ellos mayor apoyo y comprensión por parte de los padres, con lo que se logra una alianza sinérgica en pos de la educación de los estudiantes.
- Aumentan su habilidad para solicitar y entender los puntos de vista de las familias acerca del progreso de sus hijos y los programas educativos (Comunidad de padres participando en la educación).

Para la organización escolar:

- Aumentan los recursos humanos y materiales, y surgen nuevas ideas para mejorar el establecimiento educacional.
- Mejoran los resultados y la gestión de recursos, haciendo las inversiones más pertinentes a las necesidades y prioridades de la población escolar.
- Se toma conciencia de las perspectivas de los padres en el desarrollo de políticas y decisiones de la escuela. Con esto se contribuye a la construcción de una comunidad integrada y participativa (Comunidad de padres participando en la educación).
- Se facilita el logro de los Objetivos Fundamentales Transversales y con ello se hace más eficiente la formación valórica.
- Mejora el clima escolar, dada la mejor relación entre las familias y los profesionales de la educación.
- Mejoran la pertinencia de la educación y el aprendizaje significativo.

ANEXO 2

Instrucciones
Nuestras acciones en la escuela para promover la participación de la familia

Objetivo

Analizar algunas acciones que realizan en la escuela directivos, profesores y profesoras para lograr la participación de la familia y extraer aprendizaje de su experiencia y de los otros.

Material

Juego de doce tarjetas para reproducir, que se utilizarán como recurso facilitador de la comunicación en una reunión de trabajo docente.

Procedimiento

1. Se forman grupos de cuatro personas y a cada grupo se le entrega el juego de tarjetas, las cuales se reparten entre los participantes.
2. El grupo dispone de 40 minutos para el trabajo grupal y de diez minutos para hacer una síntesis de lo compartido.
3. Cada persona recibe tres tarjetas y escoge una para comenzar.
4. En forma espontánea, alguien del grupo lee su tarjeta, la comenta y narra su experiencia acerca de la propuesta que en ella se le presenta. El resto de los participantes opina, pregunta y también comparte.
5. Sucesivamente, todos van leyendo sus tarjetas, opinando e intercambiando sus experiencias hasta concluirlas, o bien, cuando se ha terminado el tiempo.

Síntesis y conclusiones

Terminada la rueda donde todos han elegido, justificado y compartido opiniones, el grupo se pone de acuerdo en dos acciones que consideran fundamentales para favorecer la participación de la familia en la escuela.

Anotan las acciones con sus principales reflexiones para compartirlas en el Consejo Técnico u otra instancia de análisis y toma de decisiones que establece la escuela.

C. Cardemil y S. Lavín, *Juntos logramos más*, SM de Ediciones, México, 2012, p. 119

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Módulo 9

LAS HABILIDADES BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA: USO DEL TIEMPO Y TOMA DE DECISIONES

En línea



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

Módulo 9

Las habilidades básicas para la función directiva: uso del tiempo y toma de decisiones

Este módulo aborda dos asuntos centrales en la tarea de los directores: el uso del tiempo y la toma de decisiones. El uso inteligente del tiempo es una habilidad no menos importante que las revisadas en los módulos anteriores, ya que, como se sabe, en las escuelas las tareas no disminuyen, más bien se van acumulando y siempre "hay que hacer mucho, cada vez menos tiempo y la mayoría de las veces con recursos limitados".

A partir de las actividades de este módulo, se ofrecen al directivo algunas ideas sobre el uso inteligente del tiempo y las causas de su mal uso, y se propone la identificación de los llamados "ladrones del tiempo", que seguramente están presentes en las instituciones que dirigen. Asimismo, se favorece la reflexión en el grupo acerca de la necesidad de hacer ejercicios de redistribución de los tiempos en función de las necesidades de la institución, de las actividades y de los actores, y teniendo siempre presente que en las escuelas no disminuyen las tareas e imponderables, sino que se van sumando al día a día de los directores.

La segunda parte del módulo está destinada a la toma de decisiones. ¿Por qué se considera un factor clave para el éxito o fracaso de un directivo? Porque decidir es una de las principales tareas de quienes dirigen, y es lo que caracteriza a los directores. También es sinónimo de responsabilidad y de asumir riesgos. Los directores escolares están tomando decisiones todo el tiempo. La intención es contribuir la mejora de esta habilidad.

Esperamos que el desarrollo de este módulo fortalezca sus habilidades directivas y así contribuya a lograr que la institución que dirige ofrezca una educación de calidad a sus alumnos.





En línea

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Reconozcan que la gestión eficaz del tiempo y la toma de decisiones acertadas son habilidades necesarias para ejercer la función directiva.
- Establezcan la puesta en marcha de acciones para gestionar de manera más eficaz el tiempo y tomar decisiones informadas.

CONTENIDOS

- Organizar el tiempo para cumplir las funciones directivas
- Saber gestionar el tiempo de manera inteligente
- La toma de decisiones como habilidad directiva clave
- Para tomar decisiones acertadas en la escuela que dirijo

PRODUCTOS

- Dos acciones básicas para mejorar la gestión del tiempo.
- Infografía que recupera la información más relevante respecto a la toma de decisiones.

FORO

"Directores en acción"

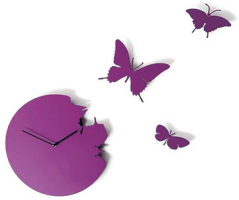
PARA INICIAR

Responda el cuestionario **"Cómo organizo mi tiempo".** Consérvelo para un momento posterior de la sesión.

ORGANIZAR EL TIEMPO PARA CUMPLIR LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

La administración adecuada del tiempo personal debe ser, sin duda, una prioridad para cualquier directivo escolar. ¿Pero qué hacer para administrarlo racional y satisfactoriamente? La respuesta es compleja. No existen soluciones mágicas, aunque sí podemos afirmar que el uso racional del tiempo personal tiene que ver, sobre todo, con dos acciones decididas. La primera es delegar, o efectuar un reparto equilibrado y adecuado de las tareas entre todos los miembros de la comunidad escolar. La segunda acción es desarrollar buenos hábitos de trabajo personal.[22]

22 S. Antúnez, *Organización escolar y acción directiva,* SEP, México, 2004, p. 150.



a) Lo que se dice del tiempo. Mitos, dichos y refranes

Entre los comentarios más escuchados y las opiniones que expresan algunos directores de los diferentes niveles educativos, se encuentran los relacionados con la falta de tiempo para atender las tareas que les demanda la función. Mencionan que nunca resulta suficiente. Incluso tienen la sensación de que el tiempo es su enemigo: "No me alcanza el tiempo", "El tiempo vuela en esta escuela", etc. Acerca de esto, hay que decir que existen un sinnúmero de mitos, refranes y dichos, en torno al tiempo. Usted, ¿cuáles usa con más frecuencia en su trabajo diario? Regístrelos.

- Revise la presentación electrónica **"Lo que se dice del tiempo".** Lea cada frase, identifique las que usted registró, y reflexione con cuáles ideas está de acuerdo y cuáles simplemente considera "auténticos mitos".
- Observe los videos **"La gestión del tiempo"** y **"El valor del tiempo".**

El tiempo del día y del año transcurre a un ritmo matemáticamente uniforme y parejo: a nadie se le echa encima y nunca se pone a volar ni a tiranizar a la gente. Tampoco se recupera. No se puede controlar el transcurso del tiempo, pero sí podemos controlar nuestras acciones y decisiones.

¿Usted usa eficazmente su tiempo? Antes de responder, revise el resultado que obtuvo en el cuestionario inicial del módulo. ¿Puede identificar sus puntos fuertes y los débiles en la organización de su tiempo?

- Identifique tres puntos fuertes en su administración del tiempo (por ejemplo: diseño mis propios horarios; cuando me propongo algo, no paro hasta que lo consigo) y tres puntos débiles; puede ser de utilidad revisar los **"Síntomas de una inadecuada organización del tiempo".**



b) Saber priorizar: lo urgente y lo importante

La gestión del tiempo es mucho más que escribir una serie de tareas en un cuaderno e ir tachándolas conforme las vamos completando. La gestión del tiempo implica el reto de saber priorizar, identificar, de entre la multitud de tareas cotidianas, lo que es urgente de lo que es importante.



En línea

Cuando usted planea las actividades de la jornada diaria, ¿sabe cuáles son importantes, cuáles son urgentes y cuáles carecen de valor? ¿Cuánto tiempo le dedica a cada una?

- Analice los materiales contenidos en la carpeta **"Los cuadrantes del tiempo"**, y realice el ejercicio **"La matriz del tiempo"**.
- Al terminar el ejercicio, analice el resultado de sus cuadrantes e identifique los cambios que tendría que hacer para mejorar la gestión de su tiempo laboral y regístrelos.
- Durante una semana de su trabajo, preste atención al tipo de tareas que realiza y mida qué porcentaje de su tiempo dedica a cada cuadrante. ¿A qué cuadrante dedica la mayor parte de su tiempo? Analice los resultados y plantéese las modificaciones necesarias.



c) Los "ladrones del tiempo"

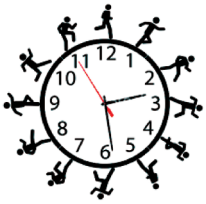
El tiempo es un recurso que podemos potenciar en beneficio del aprendizaje de los alumnos. Su objetivo es lograr la mejora de las personas haciendo visibles a los "ladrones del tiempo", es decir, aquellos hechos o situaciones que implican que una persona desvíe sus esfuerzos hacia actividades que no contribuyen al logro del objetivo específico de su función dentro de una organización.

- Revise los siguientes materiales e identifique aquellos "ladrones del tiempo" con los que usted se enfrenta frecuentemente y no le permiten tener un desempeño satisfactorio en su función directiva:

  ✓ Escuche el audio **"Lo que me roba más tiempo es…"**.
  ✓ Observe los materiales de la carpeta **"Los ladrones del tiempo"**.
  ✓ Realice el ejercicio **"Enemigos del tiempo"** y, a partir del resultado que obtenga, elabore un esquema con los cinco principales "ladrones del tiempo" en su vida laboral.

Es necesario combatir y vencer a los "ladrones del tiempo" para conseguir las cosas que quiere, las tareas, objetivos y proyectos profesionales y personales que realmente le importan. Estos "ladrones del tiempo" lo vuelven más desorganizado, más ineficaz, más desconcentrado, más inoperante, más lento, más distraído, más estresado. Por tanto, conocerlos, combatirlos y vencerlos es una cuestión de mejorar sí, pero, sobre todo, de conseguir lo que verdaderamente queremos.

SABER GESTIONAR EL TIEMPO DE MANERA INTELIGENTE



Son necesarias altas cualidades organizativas para dirigir bien un centro educativo. Disciplina y autodisciplina nos exigen el uso del tiempo al ser este un recurso limitado.

a) Inventario de acciones y tiempos

Aunque usted tenga claro cómo debe distribuir su tiempo, un inventario de cuánto tiempo pasa realizando varias actividades lo podría sorprender.

- Realice el ejercicio **"Inventario"** a manera de una sencilla indagación. Al final, analice sus anotaciones y elabore el esquema que se indica, representando los resultados. Las conclusiones a las que llegue le ayudarán a identificar las áreas de su vida personal y profesional que más se podrían beneficiar de un cambio.

b) El decálogo para la gestión del tiempo

Para una gestión eficaz del tiempo se necesita fundamentalmente hacer cada día lo que corresponda para cumplir con su planificación.

- De acuerdo con las actividades que ha desarrollado en el módulo, elabore un cartel con el "Decálogo para gestionar mi tiempo". Elija aquellos consejos que atienden de manera específica sus puntos débiles. Tome como referencia los materiales de la carpeta **"Buenas prácticas en la gestión del tiempo".**
- Al terminar su cartel, fotografíelo y compártalo con otro compañero del grupo.

c) Acciones para mejorar la gestión del tiempo

No podemos detener el tiempo, pero sí podemos invertir algo de nuestro tiempo para analizar cómo lo podemos utilizar mejor. ¿Cuál es su compromiso para gestionar mejor su tiempo como director?

- A partir de las actividades realizadas en este módulo, y de la situación y necesidades específicas identificadas, elabore un listado de acciones para mejorar la gestión del tiempo. Ya se han mencionado algunas ideas en los ejercicios que ha realizado:

  ✓ Puntos fuertes y puntos débiles en la administración del tiempo
  ✓ La matriz del tiempo
  ✓ Dos acciones para eliminar a los "ladrones del tiempo"
  ✓ Inventario
  ✓ Decálogo

Es importante indicar las acciones y los tiempos en que las pondrá en marcha. Sea concreto e incluya al menos dos acciones básicas (Producto 1).

LA TOMA DE DECISIONES COMO HABILIDAD DIRECTIVA CLAVE

Una de las funciones de quien dirige es tomar decisiones y, tal como se revisó en el módulo 6, es importante que se tomen de manera informada; de eso también depende el éxito o el fracaso de un directivo. Es aquí donde verdaderamente se "la juega", donde puede demostrar su capacidad, donde tiene que poner en práctica todo el resto de sus habilidades directivas.



Resuelva el cuestionario: **"¿Sabe cómo tomar decisiones acertadas?".**

a) ¿Qué significa tomar decisiones?

Tomar decisiones es uno de los procesos esenciales de toda función que implica diversos grados de responsabilidad. La toma de decisiones no es prerrogativa únicamente de los directivos. Toda persona, en todas las esferas de su vida, se encuentra cotidianamente en situaciones en las que tiene que tomar decisiones.

- Los directores escolares se pasan gran parte de la jornada tomando decisiones de diferente índole. Haga un listado de todas las decisiones que ha tenido que tomar los últimos cinco días de trabajo, desde las más fáciles hasta las más complicadas. Sea lo más específico posible. Utilice el formato **"Las decisiones de la semana".**
- Lea el texto **"Tomar decisiones para ver qué decisiones se toman".** Luego, revise la lista que elaboró, para valorar si lo registrado efectivamente tiene que ver con un proceso de toma de decisiones.
- Observe los videos **"Precaución: directores decidiendo"**; analice las decisiones que toman los protagonistas y reflexione acerca de las ideas o formas de pensar que las sustentan. Pregúntese: ¿qué decisión hubiera tomado usted en cada caso?, ¿por qué? ¿Cuáles serían sus argumentos?
- Comparta sus respuestas en el foro **"Directores en acción".**

b) ¿Cuál es el mejor camino para tomar decisiones?



Es recomendable analizar los problemas y tomar decisiones siguiendo un proceso o metodología.

- ¿Qué hace usted antes de tomar una decisión? Regrese al listado **"Las decisiones de la semana"** y elija la que más tiempo le haya llevado tomar. Ahora describa los pasos que siguió antes de tomarla: ¿qué hizo primero? ¿Qué hizo después? ¿Buscó información? ¿Pidió la opinión de los colaboradores?, etcétera.
- Observe el esquema **"Para tomar decisiones"** y la presentación electrónica **"El proceso de toma de decisiones",** e identifique los pasos que usted describió. Advierta si faltó algo en su registro.



En línea

c) Elementos y tipos de decisiones

- Lea **"Elementos y tipos de toma de decisiones";** revise su listado de "Las decisiones de la semana" y reconozca:

  ✓ una decisión en la que, para tomarla, haya tenido mayor información;
  ✓ una en la que usted considera que asumió un riesgo mayor, y
  ✓ una en la que pesó más su personalidad.

Como puede darse cuenta, el riesgo es un factor inherente en la toma de decisiones; por ello es tan importante que el director cuente con información clara, lo más completa posible, fiable y oportuna.

- Revise nuevamente su listado "Las decisiones de la semana" y clasifíquelas en *Decisiones programadas* y *Decisiones no programadas.*
- Elabore una infografía en la que recupere la información más relevante respecto a la toma de decisiones (Producto 2).

PARA TOMAR DECISIONES ACERTADAS EN LA ESCUELA QUE DIRIJO

> No podemos olvidar dos cosas: la primera: que, pese a todo, la toma de decisiones es en gran medida una oportunidad para cambiar y mejorar las cosas. La segunda: que nos jugamos mucho en esos momentos: una o dos decisiones excepcionalmente buenas o excepcionalmente malas tienen efectos de consideración importantes en la carrera y en la valoración de un director o en el éxito de una organización.[23]

a) Errores en la toma de decisiones

- Revise la carpeta **"Errores más comunes al tomar decisiones"** e identifique cuáles son los errores que usted comete con más frecuencia.

23 L. Bazarra y O. Casanova, *Directivos de escuelas inteligentes*, SM de Ediciones, México, 2004, p. 173.

b) Claves para la toma de decisiones

- El proceso de toma de decisiones tiene una incidencia muy grande en las posibilidades de cambio de una institución. Por ello es importante que el director escolar conozca los elementos que la componen, los tipos de decisiones, el proceso para tomar mejores decisiones y los errores más comunes. Ahora, analice algunas "Claves para tomar decisiones acertadas" y recupere las que considere de mayor utilidad para su función y personalidad.

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para valorar lo aprendido en este módulo, complete la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Soy capaz de reconocer mis dificultades para organizar el tiempo.			
2	Reconozco los mitos que circulan en la sociedad acerca del uso del tiempo.			
3	Identifico mis fortalezas y mis puntos débiles en la organización del tiempo.			
4	Puedo distinguir entre las tareas urgentes y las importantes, y sé priorizar su atención.			
5	Identifico claramente cuáles son los "ladrones del tiempo" que desvían mis esfuerzos y planeo acciones para evitarlos.			
6	Realizo un inventario de cuánto tiempo paso efectuando ciertas actividades y analizo el resultado.			
7	Elaboro un decálogo para gestionar de manera inteligente el tiempo.			
8	Establezco un plan para gestionar el tiempo.			
9	Soy capaz de reconocer mi habilidad para tomar decisiones.			
10	Distingo con claridad el conjunto de decisiones que tomo al ejercer mi función directiva y sus implicaciones para la comunidad educativa.			
11	Logro reconocer el proceso de toma de decisiones, los elementos en la toma decisiones y los tipos de decisiones.			
12	Reconozco los principales errores que cometo al tomar decisiones y busco la manera de eliminarlos.			
13	Analizo algunas claves para tomar decisiones acertadas y recupero las que son de mayor utilidad para mi función y de acuerdo con mi personalidad.			
14	Tengo la disposición para fortalecer la habilidad para tomar decisiones acertadas.			
15	Participo en el foro y comparto trabajos y puntos de vista con mis compañeros de grupo.			

En línea

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Revise los productos que debe elaborar y la rúbrica de evaluación del módulo.

- Dos acciones básicas para mejorar la gestión del tiempo.
- Infografía que recupera la información más relevante respecto a la toma de decisiones.

No olvide preparar su trabajo final para presentarlo al grupo: revise nuevamente los "Criterios para la presentación del producto final".

ALGUNAS SUGERENCIAS

"Tiempo para todo: Ezequiel Kahan at TEDxAvCorrientes 2013", disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=mf_iy3UGYZE&t=1s (consulta: 5 de enero de 2018).

"Ladrones de tiempo", disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=juFNepHlEUc (consulta: 6 de enero de 2018).

"Rafael Santandreu: la indecisión", disponible en: https://www.youtube.com/watch?-v=rWD8rU5E_Gc (consulta: 10 de enero de 2018).

RÚBRICA

Módulo 9. Las habilidades básicas para la función directiva: uso del tiempo y toma de decisiones

Productos:

- Dos acciones básicas para mejorar la gestión del tiempo.
- Infografía que recupera la información más relevante respecto a la toma de decisiones.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy bien 9	Excelente 10
Dos acciones básicas para mejorar la gestión del tiempo.	Describe de manera general posibles acciones de mejora en la gestión del tiempo en su vida profesional.	Señala una acción para mejorar la gestión del tiempo en su vida profesional.	Establece un plan para mejorar la gestión del tiempo y señala dos acciones y los beneficios de su impacto. La entrega ocurre de manera extemporánea.	Establece un plan para mejorar la gestión del tiempo y señala dos acciones y los beneficios de su impacto. Entrega en la fecha convenida.
Infografía que recupera la información más relevante respecto a la toma de decisiones.	Presenta una imagen que ilustra escasamente los aspectos de la toma de decisiones.	Presenta una infografía cuyas imágenes son poco claras e ilustran escasamente aspectos de la toma de decisiones.	Presenta de manera clara, con imágenes nítidas y agradables a la vista, una infografía que ilustra aspectos relevantes de la toma de decisiones. La entrega es extemporánea.	Presenta de manera clara, con imágenes nítidas y agradables a la vista, una infografía que ilustra aspectos relevantes de la toma de decisiones. La entrega es oportuna.



Si alguno de los participantes no ha entregado sus productos, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlos y recuérdele la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrézcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar los propios.

En el caso de los trabajos calificados con **8** o **9**, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción. Señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con **9** o **10**.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Módulo 10

Reflexionar sobre lo aprendido en esta experiencia formativa



Subsecretaría de Educación Básica

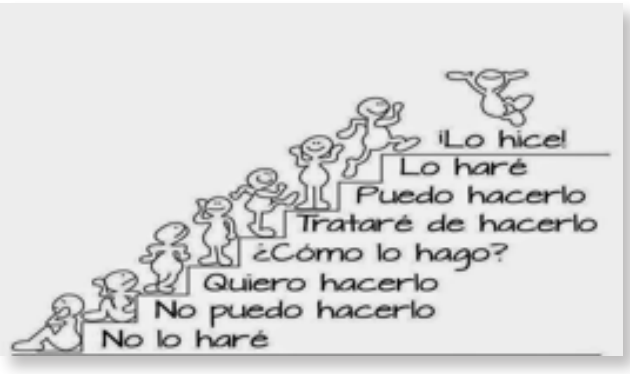
Módulo 10

Reflexionar sobre lo aprendido en esta experiencia formativa

El propósito fundamental de este módulo es que los directores valoren, desde diferentes ángulos, lo que ha significado para ellos haber sido partícipes de esta experiencia formativa que la Secretaría de Educación Pública ha implementado como parte de las acciones de fortalecimiento de las figuras directivas: "Una supervisión efectiva para la mejora de los aprendizajes de nuestros alumnos", dirigido a los supervisores de educación básica, y "Una gestión directiva centrada en el aprendizaje", del que este módulo forma parte.

Hacer una evaluación como la que planteamos no resulta sencillo, pues si en este momento pidiéramos a los participantes que evaluaran su desempeño pensando que el desarrollo de este diplomado fuera la escalera que vemos en la imagen y que señalaran el escalón al que llegaron para responder a la pregunta que la acompaña, seguramente muchos dirían que no es sencillo responder, que necesitan tiempo, que tienen que reflexionar más detenidamente en lo que ha sido esta experiencia formativa para valorar los aprendizajes alcanzados con base en resultados.

En efecto, en concordancia con el enfoque formativo que se le dio a este diplomado, conviene llevar a cabo un proceso más reflexivo en esta etapa para concluirlo, revisar la experiencia con base en resultados y en compañía de otros directores, con quienes se conformó este grupo de estudio.



¿A qué escalón llegó usted al final de este diplomado?

Este módulo está planteado de manera que, en las dos últimas sesiones, los participantes cuenten con el tiempo suficiente para compartir su experiencia de este diplomado, a partir de considerar como indicadores aquellas acciones que les han permitido fortalecer en su función directiva: las habilidades directivas que desarrollaron al implementarlas en sus escuelas y sus resultados en el logro de los aprendizajes de los alumnos; lo que les pareció novedoso en los planteamientos orientados al fortalecimiento de la función directiva, y las formas distintas que, ante una misma situación educativa, cada uno de ellos utilizó para resolverla; lo anterior, entre otros aspectos para que el intercambio con sus compañeros constituya la retroalimentación a este proceso formativo que llevaron a cabo.

Si bien lo anterior es lo esencial en este módulo, se continúa abordando lo que tiene que ver con el liderazgo y con las relaciones personales que establecen los integrantes de la comunidad educativa.

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Destaquen en las habilidades directivas que han desarrollado, aquellas en las que se ejerce un liderazgo distribuido.
- Muestren su habilidad para sintetizar, analizar y reflexionar sobre las experiencias más significativas y los aprendizajes logrados en el desarrollo de este diplomado.
- Valoren la importancia de seguir trabajando a favor de establecer relaciones sanas entre los integrantes del colectivo docente, como una condición para el logro de los aprendizajes de los alumnos.
- Evalúen el diplomado en su carácter formativo, orientado al desarrollo profesional de los directores.

CONTENIDOS

- El director escolar y el liderazgo distribuido
- Restablecer las relaciones interpersonales
- Recuperar los aprendizajes del diplomado
- Compartir nuestra experiencia. Primera parte
- Recuento de aprendizajes, revisión de compromisos
- Compartir nuestra experiencia. Segunda parte

PRODUCTO

Presentación del producto final de cada uno de los participantes del diplomado.

RECURSOS

- "La Entrevista Educativa - Alma Harris y el rol directivo en la educación escolar", disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=faAOXNP2Qg8&list=PL0f0nPlcT_l5McHuWPrVJ9F1nDcbrWZRm&index=11 (consulta: 1 de marzo de 2018)
- "Los papeles arrugados de las relaciones: dinámica para mejorar relaciones humanas", disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=0cVzX78Pp7E (consulta: 1 de marzo de 2018)
- 5 trozos de papel de China, de aproximadamente 30 x 30 cm
- Criterios para la presentación del producto final
- Hojas de rotafolio, plumones, cinta adhesiva
- Presentación electrónica "¿Cuánto hemos avanzado?"

Distribución de tiempos y actividades

Sesión	Contenido/Actividad	Duración
1	Para iniciar…	4 horas
	El director escolar y el liderazgo distribuido	
	Restablecer las relaciones interpersonales	
2	Recuperar los aprendizajes del diplomado.	4 horas
	Compartir nuestra experiencia. Primera parte	
3	Recuento de aprendizajes, revisión de compromisos	4 horas
	Compartir nuestra experiencia. Segunda parte	
	Reconocer nuestros avances. La voz del coordinador	

[SESIÓN 1]

PARA INICIAR...

Comience la sesión dando la bienvenida a los directores a las actividades de este módulo y, de manera breve, retome las experiencias obtenidas con el desarrollo del módulo anterior, que se trabajó en línea. Invite a algunos voluntarios a que compartan sus opiniones o dudas. Registre las dificultades que señalen; reconozca el esfuerzo, el compromiso y la perseverancia al llegar a la última fase del diplomado.

Lea, en plenaria, la presentación del módulo, sus propósitos y las actividades que se realizarán. Explique a los directores que la parte medular del trabajo estará centrada en reconocer los aprendizajes logrados en este proceso de formación y en compartir las experiencias derivadas de este. Comente que, durante la segunda y tercera sesiones, todos los participantes tendrán la oportunidad de presentar a sus compañeros el producto final que elaboraron. Si hay dudas o comentarios por parte de los directores, permita que los expresen; haga las aclaraciones pertinentes.

EL DIRECTOR ESCOLAR Y EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

a) Señale que uno de los temas que estuvieron presentes en este programa formativo fue el impacto positivo que tiene el liderazgo directivo en la mejora de las escuelas. Proyecte el video "La Entrevista Educativa - Alma Harris y el rol directivo en la educación escolar". Invite a los participantes a recuperar lo que ellos consideren que son las propuestas más significativas en cuanto al liderazgo que puede ejercer un director, y a que escriban un texto breve donde argumenten su selección.

b) Organice a los participantes en equipos de trabajo; pida que compartan con sus compañeros de equipo el texto que hicieron de manera individual.

c) Integren, por escrito, las ideas centrales del tema desarrollado por Alma Harris respecto al liderazgo distribuido. Pida que valoren si algunas de las acciones mencionadas por la entrevistada de lo que hace un liderazgo distribuido, ya las han llevado a cabo en sus escuelas y cuáles podrían considerar para incorporarlas a su trabajo cotidiano. Mencione que cada equipo puede decidir el formato que le dará a su trabajo: presentación electrónica, cartel, audio, video, etcétera.

d) Dé el tiempo suficiente para que cada equipo presente su trabajo al grupo. Después, abra una ronda de preguntas y comentarios que permitan llegar a conclusiones.

RESTABLECER LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Una condición para ejercer el liderazgo es que los directores tengan la habilidad y la capacidad de establecer relaciones satisfactorias, potenciadoras y honestas con el colectivo docente de la institución que dirigen. Recuerde al grupo que, en el módulo 3, reflexionaron acerca de la necesidad de establecer una buena comunicación y desarrollar una manera positiva para lograr lo anterior.

a) Comente a los directores que a veces las relaciones personales "se arrugan", sin que los implicados se den cuenta de esto. Pida que recuerden algunas dificultades vividas durante el ciclo escolar con algún otro director, maestro o padre de familia; una situación que haya generado tensión, enemistad, enojo… Invítelos a reflexionar: ¿qué han hecho ustedes para restablecer las relaciones con algún miembro de la comunidad escolar cuando estas se deterioran o se rompen, es decir, cuando "se arrugan"?

b) Organice al grupo para participar en la dinámica "Los papeles arrugados de las relaciones" a partir de la revisión del video que está en su carpeta de los materiales.

c) Oriente un intercambio de ideas hacia la conclusión de la experiencia de la dinámica. Puede ayudar al grupo haciendo una analogía: así como los papeles se arrugan, a veces las relaciones interpersonales también "se arrugan", y se necesita la misma paciencia, calma y dedicación para tratar de desarrugar el papel, buscando dejar lo más tersa posible la relación.

d) Pida que cada equipo elabore un *collage*, un cartel, una infografía, etc., con "Consejos prácticos para desarrugar una relación arrugada". Una vez que todos terminen, que presenten al grupo su trabajo.

Para la próxima sesión

Solicite a los directores que traigan fotografías, diversos productos de las sesiones (cuestionarios, registros de clase, gráficas, textos, etc.), para elaborar una línea de tiempo con materiales producidos en el diplomado. Recuerde a los participantes que, en la sesión 2 de este módulo, la mitad del grupo presenta su trabajo final, y que el resto de los directores lo hace en la sesión 3.

[SESIÓN 2]

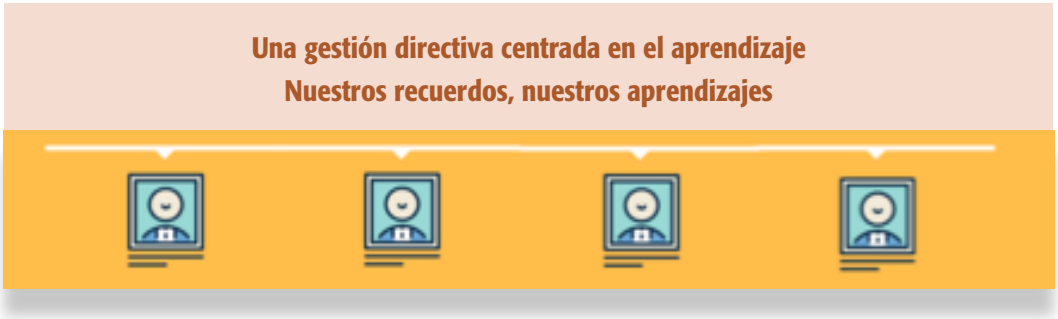
RECUPERAR LOS APRENDIZAJES DEL DIPLOMADO

a) Organice al grupo en equipos. Distribuya entre ellos materiales diversos (hojas de rotafolio, cinta adhesiva, plumones, etc.) para que cada equipo elabore una línea de tiempo.

b) Explique a los directores que se trata de diseñar una línea de tiempo en la que se representen los aprendizajes más valiosos, los mejores y peores momentos, los más entrañables, etc. Pida que incluyan fotos y notas de productos o actividades realizadas durante las sesiones o en las escuelas a su cargo, con la finalidad de hacer un recorrido por los eventos más significativos de lo que ha sido su experiencia en el desarrollo de este diplomado.

c) Cuando los equipos terminen el diseño de las líneas de tiempo, invite al grupo a hacer el recorrido para observar con detalle cada una de ellas, e intercambiar comentarios y preguntas acerca del significado de los materiales incorporados.

d) Posteriormente, pida que compartan la experiencia de participar en esta actividad.



COMPARTIR NUESTRA EXPERIENCIA. PRIMERA PARTE

a) Este espacio está destinado a que los participantes compartan –de acuerdo con los criterios establecidos para la entrega del trabajo final– la experiencia más significativa del diplomado que haya dejado huella en su desarrollo profesional y en la mejora del logro educativo de los alumnos de la escuela a su cargo.

b) Organice con los participantes la presentación de los trabajos. Recuérdeles que deben ser respetuosos del tiempo que tienen destinado, para que haya oportunidad de apreciar todos los trabajos. Aclare que las presentaciones se harán durante las sesiones 2 y 3 de este módulo.

c) Invite a los directores a externar sus observaciones y comentarios, una vez que concluya esta primera ronda de participaciones. Comente que en la siguiente sesión se continuará y terminará con las presentaciones.

[SESIÓN 3]

RECUENTO DE APRENDIZAJES, REVISIÓN DE COMPROMISOS

a) En la sesión anterior, los directores tuvieron la oportunidad de representar en una línea de tiempo los acontecimientos más relevantes y significativos vividos en el diplomado. Explique a los participantes que en este ejercicio harán una valoración más puntual de los avances y los compromisos cumplidos.

b) Proyecte la presentación electrónica "¿Cuánto hemos avanzado?". Rememore las actividades centrales de cada módulo, los productos solicitados y las acciones realizadas en las escuelas a su cargo.

c) Una vez hecho el recorrido a manera de recapitulación, solicite que individualmente completen la siguiente tabla y que reflexionen acerca de su desempeño en el diplomado.

Módulo	Acciones realizadas	Acciones pendientes/causa	Compromiso
1			
2			
3			
4			
5			

Módulo	Acciones realizadas	Acciones pendientes/causa	Compromiso
6			
7			
8			
9			
10			

d) Al terminar el ejercicio, plantee a los directores las siguientes preguntas: ¿qué tan satisfechos se sienten de su desempeño en el diplomado? ¿Consideran que se cumplieron los propósitos de este programa formativo? ¿Cómo piensan retomar las acciones que quedaron pendientes? Dé oportunidad a algunos participantes que deseen compartir sus reflexiones.

COMPARTIR NUESTRA EXPERIENCIA. SEGUNDA PARTE

a) Organice la segunda ronda de presentaciones de los trabajos. Reitere la necesidad de respetar los tiempos para que todos puedan compartir su experiencia.

b) Una vez que hayan concluido las participaciones, invite al grupo a intercambiar comentarios. Al final, pida que algunos expresen lo que significó el diplomado en su vida profesional.

RECONOCER NUESTROS AVANCES. LA VOZ DEL COORDINADOR

c) Agradezca a todos los directores su participación y su compromiso para concluir el diplomado. Comparta con ellos lo que significó para usted ser el coordinador de ese grupo y lo que aprendió. Esto es importante, pues esta experiencia académica que usted coordinó, abrió puertas para trabajar junto a sus directores en el logro de los aprendizajes de los alumnos.

¡Gracias por su participación!

NOTAS • Manual del Coordinador



NOTAS

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE