



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD REGIONAL 304 ORIZABA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

TESIS

**“PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO PARA FAVORECER
LAS COMPETENCIAS DOCENTES EN EL NIVEL SECUNDARIA”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA

LIC. EVA MARTÍNEZ BECERRIL

DIRECTORA DE TESIS
MSTRA. DULCE MA. CAMPOS HERNÁNDEZ

ORIZABA, VERACRUZ

ABRIL DE 2019

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Diagnóstico.....	8
1.2.1 Dimensión pedagógico curricular.....	9
1.2.2. Dimensión organizativa.....	11
1.2.3. Dimensión Administrativa	15
1.2.4. Dimensión de participación social comunitaria	17
1.3 Planteamiento y formulación del problema	22
1.4 Justificación	24
1.5 Propósitos y metas	27
1.5.1 Propósito general.....	27
1.5.2 Propósitos específicos	28
1.5.3 Metas.....	28
1.6 Supuestos de acción	29
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	32
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	32
2.1.1 Comunitario	32
2.1.2 Escolar.....	34
2.1.3 Áulico	36
2.2. MARCO TEÓRICO	37
2.2.1. El acompañamiento pedagógico a través de la asesoría.....	37
2.2.2. Beneficios del acompañamiento pedagógico.....	40
2.2.3. Estrategias de acompañamiento docente	42
2.2.3.1. Estrategias de enseñanza para gestionar el aprendizaje	48
2.2.3.2. Estrategias didácticas	49
2.2.4. Las competencias docentes.	51
2.2.4.1 Conceptos y Definiciones de competencias docentes.....	52

2.2.4.2 Competencias docentes según Perrenoud	53
2.2.4.3. Competencias docentes según Laura Frade	55
2.2.4.4. Competencias docentes en secundaria	57
2.2.5 Antecedentes de la Gestión Escolar	59
2.2.6. Gestión Escolar.....	61
2.3. MARCO NORMATIVO.....	64
2.3.1 Ley General de Educación.....	65
2.3.2 Artículo 717 Lineamientos sobre programas de Gestión escolar.....	66
2.3.3. Plan Sectorial de Educación 2013-2018	67
2.3.4. Plan Veracruzano de Educación 2016-2018.....	68
2.3.5. Plan de estudios 2011 en el marco de la Gestión.....	69
2.3.6. Acompañamiento y asesoría pedagógica en el Plan de estudios 2011.70	
2.4. MARCO PROGRAMÁTICO.....	71
2.4.1 Programa de los Consejos Técnicos Escolares.....	72
2.4.2 Estrategia de trabajo: taller	75
2.4.3. Trabajo colaborativo	77
2.4.4. Liderazgo	79
2.4.5. Ruta de mejora escolar.....	83
2.4.6. Estrategia Nacional de Formación Continua.....	84
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	86
3.1 Modelo y enfoque de la investigación en gestión.....	86
3.2 Población –Participantes	94
3.3 Programa de Acción del Proyecto de Intervención	97
3.3.1 Diseño del proyecto de intervención	97
3.3.2 Propósito estratégico del programa de acción	99
3.3.3 Propósitos estratégicos específicos.....	99
3.3.4 Metas estratégicas del programa de acción.	100
3.3.5 Aplicación del programa de acción del proyecto de intervención	110
3.3.6 Evaluación del programa de acción.	116

3.3.7 Instrumentos de evaluación del programa de acción del proyecto de intervención gestiva.	122
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y PROPUESTAS	125
4.1. Análisis de resultados.	125
4.1.1 Resultados de la etapa de diseño.....	126
4.1.2. Resultados de la etapa de aplicación	127
4.1.3. Resultados de la etapa de evaluación	149
4.1.4. Resultados del proyecto de intervención gestiva.....	151
4.1.4.1. Resultados de la propia práctica gestiva	156
4.1.4.2. Obstáculos durante la aplicación del proyecto de intervención	159
4.1.4.3. Propuestas para el próximo ciclo escolar 2018-2019.	161
4.1.4.4. Impacto del proyecto de intervención	162
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	164
FUENTES DE INFORMACIÓN	171
ANEXOS	171
1.Organigrama de la escuela	177
2.Cuestionario de diagnóstico para docentes.....	178
3.Resultados del cuestionario a docentes.....	179
4.Cuestionario para personal de apoyo metodológico	182
5.Entrevista a responsable del departamento de planeación y evaluación	183
6.Ruta de mejora escolar.....	184
7.Cuestionario de sondeo para maestros (etapa de diseño).....	186
8.Acta de colaboración entre departamentos	187
9.Carta de autorización por las autoridades de la institución	188
10.Instrumento de observación docente	189
11.Cartas descriptivas de asesorías	190
12.Formato de registro de visitas al aula.....	196
13.Lista de cotejo de autoevaluación	198
14.Cuestionario de opinión para docentes (evaluación).....	199
15.Cuestionario de opinión para responsables de departamentos.....	200

16. Cartas descriptivas del taller de sensibilización.....	203
17. Formato de la propuesta de apoyo psicoeducativo	205
18. Formato de la propuesta de apoyo educativo	206
19. Autoridades académicas en la muestra pedagógica	207

Índice de figuras

1.- Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....	93
2.-Logotipo del programa de acción.....	98
3.-Representación esquemática de las fases del programa de acción.....	104
4.-Cartas descriptivas de la estrategia.....	107
5.-Diagrama de Gantt.....	109
6.-Evidencia fotográfica de las asesorías con docentes.....	112
7.-Titulares de los Departamentos planificando el taller de sensibilización.....	113
8.-Taller de sensibilización del mes de junio.....	116
9.-Elección de estrategia didáctica y/o proyectos.....	130
10.-Tendedero literario de la materia de Español.....	131
11.-Fábula de inglés de la muestra pedagógica.....	133
12.-Material didáctico de la materia de Inglés.....	133
13.-Estrategia didáctica “adivina quién” de la materia de Matemáticas.....	134
14.-Responsable del Departamento de Apoyo Metodológico en la estrategia de matemáticas.....	135
15.-Docente de Geografía supervisando el trabajo de su estrategia didáctica.....	136
16.-Maestro de Historia con algunas de las historietas como estrategias didácticas.....	137
17.-Galería fotográfica de la materia de Historia en segundo de secundaria.....	138
18.-Momentos representativos de las clases de Educación Física con alternancia de estrategias.....	139
19.-Mapa sol, estrategia didáctica en la materia de Ciencias Biología.....	140
20.- Alumnos de primero de Secundaria jugando la lotería de Excel.....	141
21.- Maestro de Artes en una de sus estrategias y alumno de Educación Especial.....	142

RESUMEN

El presente proyecto de tesis se deriva de la investigación realizada en la escuela particular Instituto Atenas de Orizaba Ver., en donde se detectó como problema principal el escaso acompañamiento pedagógico, por lo que fue necesario intervenir desde mi función como titular del Departamento Pedagógico a fin de favorecer las competencias docentes. Se implementó un programa de acción denominado "Acompañando ando y Aprendiendo estamos ", para tal efecto se trabajó con los Departamentos de apoyo, el Psicológico y el de Planeación y Evaluación.

Para el proyecto de intervención se estableció un propósito general y específicos, así como las metas de acción, se derivó el programa de acción y para el cual se empleó la metodología de investigación-acción; con el apoyo de instrumentos se realizó un diagnóstico para elaborar la propuesta de intervención, teniendo como referencia el modelo de Gestión Educativa Estratégica, retomando dos de sus elementos esenciales, el liderazgo y el trabajo colaborativo.

El proyecto se orientó bajo cuatro supuestos de acción, el primero plantea que si se promueve un trabajo innovador mediante el Departamento Pedagógico entonces la asesoría permitirá propiciar prácticas innovadoras favoreciendo el desarrollo de las competencias docentes de enseñanza aprendizaje. El segundo es que si se propicia el acompañamiento pedagógico a través de asesorías y talleres de sensibilización entonces el colectivo docente trabajará estrategias diferentes de enseñanza aprendizaje. Un tercero fue que si se promueve el acompañamiento pedagógico entonces se cumple el principio pedagógico número 12 del plan de estudios 2011 y en donde se reconoce a la escuela como un espacio de acompañamiento y finalmente el cuarto supuesto, si se gestiona un trabajo colaborativo entre Departamentos entonces se favorecerán las prácticas colaborativas entre pares.

Como resultado de lo anterior se pudo apreciar que se cumplió satisfactoriamente con lo propuesto en el proyecto de intervención en donde los maestros desarrollaron sus competencias gracias al acompañamiento pedagógico que se les brindó a través de asesorías, las visitas al aula y los talleres.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el proyecto de tesis producto de la investigación en mi centro escolar, con la finalidad de dar solución al problema detectado sobre el escaso acompañamiento pedagógico, situación que desencadenó en prácticas cotidianas monótonas dentro del aula, con poca alternancia de estrategias, entre algunas otras problemáticas, por lo que desde mi perspectiva y sobre todo desde mi función como responsable del Departamento Pedagógico en el nivel secundaria en la Institución, llamó particularmente mi atención el hecho de no tener un acompañamiento docente que permitiera potencializar las competencias docentes, en específico las referentes a la enseñanza en donde hicieran uso de diversas estrategias y que ello posibilitará procesos de aprendizaje más enriquecedores.

En el Departamento Pedagógico del Instituto Atenas de Orizaba Veracruz, mi función es asesorar, coordinar y acompañar a los maestros en el ejercicio de la docencia durante los ciclos escolares, algunas de mis actividades más relevantes son el supervisar a docentes en aula para otorgándoles la orientación así como capacitar a los maestros en cuanto a técnicas de enseñanza, otra de las responsabilidades es llevar a efecto y dar seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares (CTE), algunas otras encomiendas son de carácter administrativo, por lo que consideré la necesidad de un espacio propicio para la reflexión en torno a la labor que realizan los docentes en el aula.

En la situación mencionada radica la importancia de mi tema de investigación, siendo el propósito central del trabajo, llevar a cabo un acompañamiento pedagógico que permita fortalecer las competencias docentes, vinculando esfuerzos con integrantes de otros departamentos relacionados al área pedagógica y llevar a cabo un trabajo colaborativo dentro de la institución, específicamente en el nivel secundaria en donde se llevó a efecto la investigación.

A continuación, menciono la estructura del trabajo de tesis y hago referencia al contenido de cada uno de los capítulos.

El capítulo I corresponde al "Planteamiento del problema", en el que se destacan los antecedentes, el diagnóstico del problema de investigación incluyendo las dimensiones de la Gestión identificando en cada una sus fortalezas, áreas de oportunidad, debilidades y amenazas, de igual forma en la formulación del problema se describen algunos indicadores que dejan ver la falta de acompañamiento pedagógico así como sus repercusiones, para posteriormente presentar la justificación y los propósitos tanto generales como específicos, las metas y supuestos de acción.

El capítulo II intitulado el "Marco Referencial", constituye la información más relevante de la contextualización del centro escolar en donde se refiere y se analizan a los actores principales vinculados al quehacer docente de la investigación que enmarca la tesis, en el marco contextual se hace referencia al aspecto comunitario, escolar y áulico, de igual forma se dan los primeros acercamientos con las diversas teorías y autores que sustentan la indagación, señalando los orígenes de la gestión escolar hasta las diferentes perspectivas de la organización escolar, destacando algunos conceptos claves tales como el acompañamiento pedagógico así como las competencias docentes desde la perspectiva de Laura Frade y Perrenoud, las cuales son temas centrales del objeto de estudio.

En el capítulo III denominado la "Metodología de trabajo", en donde se especifica el modelo de Gestión Educativa Estratégica, con su enfoque estratégico y el paradigma cualitativo que se utiliza, caracterizando a los participantes de este proyecto de tesis, lo relevante de este capítulo es que se presenta el programa de acción denominado "Acompañando ando y Aprendiendo estamos ", así como sus etapas correspondientes, se incluyen sus respectivos propósitos y metas a alcanzar, distinguiendo sus propias acciones.

En el capítulo IV se presentan los “Resultados y propuestas” del proyecto de intervención, así como del programa de acción; se hace el análisis de los resultados y se muestran las evidencias de las acciones aplicadas durante el programa de acompañamiento, constatando sus alcances, así como el cumplimiento de los propósitos, metas alcanzadas, supuestos de acción, dicho análisis de datos se realiza tanto de manera cuantitativa y cualitativa obtenidos y a su vez se entrelazan con los aspectos teóricos.

En conclusiones y sugerencias se establecen las reflexiones finales de la investigación dando respuesta al planteamiento del problema y la valoración del cumplimiento de los propósitos, así como de las metas de la tesis. Se destaca la importancia del estudio realizado y de los resultados alcanzados.

Finalmente incluyo las fuentes de información que dan sustento teórico al trabajo realizado, en cuanto a los anexos se presentan los instrumentos de indagación como aquellos que permitieron evaluar el proyecto de intervención gestiva el propio organigrama de la escuela, formatos de las cartas descriptivas, y gráficas de resultados que permitieron también valorar los indicadores de trabajo de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo permite tener un panorama sobre el problema que se atendió, incluye los antecedentes de la investigación, el diagnóstico en donde a través de un análisis FODA se identifican y ubican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución en la que se llevó a efecto el proyecto de Intervención gestiva, de igual manera se expone el planteamiento del problema, la justificación, propósitos y metas así como los supuestos de acción, mismos que son soluciones tentativas al problema de investigación, en este capítulo se destaca la importancia que tiene el conocer el contexto de la institución en la que se llevó a cabo la investigación para realizar la intervención gestiva.

1.1 Antecedentes

En el terreno educativo, sin duda alguna, el acompañamiento pedagógico es una de las herramientas más empleadas no solamente a nivel áulico sino también a nivel institucional, a su vez está fuertemente relacionado con el desempeño docente dentro del aula y su relación con el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos, de igual forma el acompañamiento docente, en mi caso posibilita la orientación hacia los diversos actores relacionados a mi quehacer pedagógico.

Hago alusión al hecho de que entre la diversidad de problemas hallados detecté otras necesidades con relación a mi ejercicio dentro de la institución para la cual colaboro, uno de los problemas identificados al inicio fue la falta de comunicación existente entre los departamentos en la institución.

Otro de los elementos hallados en el diagnóstico fue apreciar que en el trabajo cotidiano era necesario fortalecer las competencias docentes a través de la asesoría y acompañamiento Pedagógico desde el departamento que atiendo. Cabe

mencionar que existen antecedentes sobre este tema y hacen mención al papel que desempeña un asesor académico.

Una de las tesis que atrajo mi atención es la titulada “Acompañamiento académico de calidad a los consejos técnicos del nivel de Preescolar” (2002), en donde la autora Flor Evangelina Hernández Macías, quien reconoce que a través del acompañamiento pedagógico se puede elevar la calidad educativa. Otro punto relevante es que hace referencia a las habilidades comunicativas, siendo estas de gran importancia para llevar a cabo una buena asesoría y acompañamiento. En ese sentido rescato la asesoría y acompañamiento como acciones significativas para mi trabajo, siendo necesarias para lograr las metas en la labor pedagógica.

Una tesis consultada es la de Sergio Ángel Gómez Reyes, titulada, “El acompañamiento Pedagógico en el marco de los cambios en la Gestión Escolar”, (2014) en donde alude al acompañamiento como una herramienta del supervisor como líder académico, dicha actividad se asemeja a la de mis funciones de supervisar las clases dentro de un grupo, por lo tanto, este trabajo enriquece mi función dado que me tengo que ver como un líder de acompañamiento y asesoramiento académico.

La tesis de Carmen Julia Sánchez Mendoza, titulada, “La intervención del asesor técnico pedagógico en apoyo al docente: grupos colegiados” (2002) en donde la autora da relevancia a la función de asesor a los grupos colegiados de trabajo y es en donde encuentro similitud con mi trabajo de investigación al trabajar de manera colegiada con mi colectivo docente, y dentro de dicha función de asesoramiento es preciso desarrollar las competencias necesarias para el desarrollo eficiente de dicha labor. Enfatizo que me genero un gran interés dicha tesis ya que Julia Sánchez propone a su vez la creación y desarrollo de cursos de capacitación docente dinamizando los grupos, y alternando estrategias de trabajo, situación que desde mi punto de vista hallo coincidente y factible para mi proyecto

de intervención y en donde la alternancia de los actores sea uno de los puntos primordiales para dinamizar las técnicas de trabajo con los docentes.

Por otra parte hago mención que en la búsqueda de antecedentes del tema también pude hallar artículos de revistas como la referida a Ciencia y Sociedad de Héctor A. Martínez Dinolé y Sandra González Pons, (2010) en su artículo “Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva” en donde menciona al acompañamiento pedagógico como parte de la profesionalización docente y también plantea la necesidad de transformación de las prácticas en el aula a través de dicho acompañamiento y que se le otorgue sentido a las comunidades de aprendizaje entre docentes, para mí es relevante retomar la similitud existente entre las realidades educativas de República Dominicana y la de nuestro país en donde resaltan las necesidades de formación del profesorado a través de ejercicios orientadores que hagan posibles nuevas prácticas pertinentes y acordes con los contextos educativos.

En cuanto a los antecedentes relacionados con el desarrollo de competencias docentes, presento algunos referidos a estas en las siguientes líneas:

La tesis titulada “El desarrollo de competencias profesionales de las y los docentes de educación preescolar en formación para implementar los currícula a través del fortalecimiento de las capacidades cognitivas, en el marco de la reforma integral de la Educación Básica (RIEB)” (2015) en donde la autora Blanca Angélica Juárez Ramírez menciona la necesidad de indagar en las formas de impactar en la formación de los docentes para fortalecer y desarrollar sus competencias, analizo desde mi perspectiva la semejanza de dicha intención al tener la necesidad de trabajar del mismo modo en una institución para que los docentes desarrollen sus habilidades y esto a su vez favorezca el aprovechamiento de su alumnos.

Una tesis que me resulta significativa es la referida al “Programa de capacitación para docentes hacia la creación de estrategias para el desarrollo de competencias comunicativas y sociales en educación Preescolar” (2016) del autor Armando Vilorio Corona, quien menciona como los propios docentes en las reuniones manifiestan la necesidad de tener apoyo o capacitación, situación similar a mi realidad educativa, en donde a través de pláticas informales así como en las reuniones de Consejo Técnico los maestros con quienes laboro han externado la necesidad de una capacitación y/o acompañamiento.

Otra investigación relevante por ubicarse en gestión Educativa y procesos es la realizada por María Escamilla Sánchez intitulada “Modelo de gestión para el desarrollo de competencias docentes interculturales” (2015) en donde plantea la necesidad de conocer las competencias que de manera específica requieren los docentes para responder al modelo de los planes y programas de estudio y con las exigencias de la sociedad actual, situación que considero imprescindible en mi institución educativa y ante las necesidades de mis compañeros maestros, ya que el ejercicio profesional docente requiere no solo de una constante actualización sino también de un ejercicio reflexivo en búsqueda de reconocer las habilidades y competencias docentes necesarias para estar al día en las exigencias y demandas de nuestro país, y en el caso particular de mi problema de investigación señalo ésta última idea como uno de los recursos imprescindibles del colectivo docente, que a través de la asesoría y acompañamiento se promueva que sean reflexivos para reconocer sus competencias en específico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje y que deben hacer para mejorar.

Una investigación que me resultó de interés y correlación a mi tema de investigación fue la denominada “El desarrollo de competencias didáctico-pedagógicas de evaluación como proceso para orientar y mejorar la práctica docente” (2014), por la autora Guadalupe Arroy Gallegos, quien expresa su inquietud por asesorar a su colectivo docente en cuanto a estrategias planeadas

con los niños con la finalidad de implementar el proceso de evaluación, en ese sentido retomo el punto en donde expresa de igual manera su necesidad de acompañar a los docentes en este proceso, desde mi función al ser la responsable de observar el trabajo en aula de los docentes recalco el hecho de asesorar en cuanto a la implementación de diversas estrategias didácticas dado que es una de las necesidades prioritarias que se presentan en la institución escolar.

Puntualizo que el anterior hecho me permite identificarme y asumirme como un líder al interior de mi organización escolar y en donde el acompañamiento me será funcional mediante un liderazgo compartido con las habilidades y características de la empatía y colaboración, así como el poder persuadir, en donde los integrantes de la plantilla docente actúen por convencimiento y no por instrucción u obligación viniendo de un mando superior.

En tal caso la vinculación que hago de ambos, tanto acompañamiento pedagógico como competencias docentes fueron elementales para que llevara a cabo mi proyecto de intervención gestiva.

A continuación, presento la descripción del diagnóstico correspondiente a mi proyecto de investigación educativa.

1.2 Diagnóstico

El modelo de gestión educativa se subdivide en cuatro diferentes dimensiones, las cuales son la pedagógico curricular, la organizativa, la administrativa y finalmente la de participación social comunitaria.

Como ya lo mencioné funjo como responsable del Departamento Pedagógico en el Instituto Atenas de Orizaba Ver, S.C. en donde existe una diversidad de situaciones que enriquecen y hacen única la identidad escolar de la organización.

Con respecto a la organización de la escuela se atiende en una Coordinación los niveles de Secundaria y Bachillerato, sin embargo, para el estudio e intervención hice un recorte exclusivamente en el nivel secundaria dado que es donde se centra mi trabajo de tesis.

1.2.1 Dimensión pedagógico curricular

El presente diagnóstico se llevó a efecto en una escuela secundaria particular, la cual tiene una antigüedad de 28 años en el ramo educativo, constatando generación tras generación ser una de las mejores casas de estudio de la zona, por su destacada participación en eventos cívicos, deportivos y culturales que la han hecho merecedora de diversos reconocimientos.

En cuanto a las fortalezas distingo que existen grupos de trabajo reducidos lo que optimiza el proceso de enseñanza aprendizaje, al ser un proceso de enseñanza más personalizado y acorde a las necesidades de los alumnos, a través del trato diario se aprecian relaciones interpersonales de camaradería entre los integrantes del colectivo docente así como de quienes fungen como asesores de grupo con sus grupos asesorados, además de promover la inclusión educativa como parte de la filosofía institucional, ya que es uno de los elementos claves que distingue al centro escolar.

Otro de los puntos fuertes es que los docentes a cargo de las diferentes asignaturas cumplen con el perfil requerido para impartir cada una de las materias, a su vez, son profesionistas con experiencia académica de mínimo cinco años en el área, la mayoría cuenta con cursos de actualización y capacitación docente ofertados en el Tecnológico de Monterrey con quien la institución tiene convenio y somos convocados a sus diferentes actividades, incluidos docentes y alumnos.

Una fortaleza más en este rubro que aprecio es que existe un trabajo colaborativo por parte de los docentes, cuando se trata de vincular todas las asignaturas al término del ciclo escolar en las muestras pedagógicas resultando éstas siempre exitosas y productivas ante los padres de familia y autoridades académicas y obviamente en la participación de todos los docentes pues su trabajo siempre se ha distinguido por ser innovador, todos participan de una u otra forma por superar metas profesionales del colectivo en general para favorecer el desarrollo de competencias en los alumnos.

Con respecto a las debilidades puedo señalar es que existen maestros con horarios compartidos en otro nivel de la misma institución o en otras escuelas, situación que en ocasiones dificulta que para las reuniones estén todos presentes, por lo que se utilizan diversos medios para informar de acuerdos o notificaciones correspondientes al trabajo, aunque cabe resaltar que se han buscado alternativas para minimizar dicha circunstancia.

De igual manera con lo que respecta a sus estilos de enseñanza el colectivo docente en ocasiones abusa del monólogo, haciendo con ello clases a decir de los alumnos aburridas y tediosas, así como carentes de dinamismo tales como el realizar dictados, copiar del libro, contestar cuestionarios o contestar libros de texto. Muy pocos son los maestros que sobresalen por hacer prácticas distintas a las de siempre.

En lo concerniente a áreas de oportunidad reconozco el poder trabajar coordinadamente con los maestros compartidos, implementar estrategias de apoyo y poner en práctica el trabajo transversal entre departamentos, llevar a cabo asesorías individuales para sugerir estrategias didácticas, tipos de exámenes y trabajo colaborativo por mencionar algunos, además de ver como área de oportunidad la capacitación constante como fruto del acompañamiento pedagógico que se puede retomar a través de los espacios de consejo técnico y en la

optimización de sus tiempos, estableciendo un vínculo de trabajo con el departamento de Psicología dado que es un departamento de reforzamiento al que tengo asignado y por tratarse de los dos departamentos medulares del nivel de secundaria de donde se desprende la información para el resto de los departamentos, por ello la importancia.

Finalmente, en la dimensión pedagógica curricular distingo a su vez diversas amenazas, la principal es que los docentes se retiran por mejores oportunidades laborales, obviamente mejor pagadas o aquellos docentes que concursan por plaza y que se ven favorecidos renuncian por tener mejoras económicas en otro trabajo.

1.2.2. Dimensión organizativa

A continuación, presento los aspectos correspondientes a la dimensión organizativa y dentro de la cual se precisa entre otros elementos la filosofía institucional y los valores que rigen el actuar del personal docente, administrativo y académico de la institución.

La filosofía institucional se rige mediante valores, una misión y visión. Mismas que a continuación menciono y las cuales retomo del reglamento interno de la institución.

La misión del Instituto Atenas nivel secundaria promueve una formación humanista, basada en los cuatro pilares de la educación (aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, y aprender a convivir) (Delors, 1999) mediante el compromiso y trabajo del colegiado, desarrollando en los alumnos competencias para la vida, con el compromiso de responder a los desafíos y retos que demanda la sociedad actual.

La visión del instituto Atenas conforme a sus políticas administrativas a nivel Secundaria es ser la opción educativa por excelencia, integradora, respetuosa de la pluralidad y equidad, mediante el trabajo colegiado docente comprometido con las demandas de las sociedades del conocimiento, construyendo aprendizajes a través de un pensamiento crítico y reflexivo.

Sus principales valores son: responsabilidad, respeto, empatía, comunicación, amor, tolerancia, equidad, inclusión, compromiso social.

Por lo que respecta a la organización del nivel de Secundaria distingo fortalezas tales como un cuerpo colegiado fusionado y cohesionado que atiende a las diferentes necesidades de los alumnos así como de sus propios compañeros docentes, de igual forma identifico relaciones laborales con camaradería que a su vez proveen un buen ambiente laboral, existe también una sana competencia entre los docentes lo que permite potencializar sus capacidades mediante los retos que para ellos representa cada ciclo escolar.

De la misma manera aprecio que en nivel secundaria se cuenta con una ruta y estrategia global de mejora elaborada por los propios docentes durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE) quienes a su vez establecieron los propios acuerdos a ejecutar durante el ciclo escolar y en donde destaca la mejora de los aprendizajes como una de las prioridades a atender por todo el colectivo docente.

Por otra parte, y en lo que respecta a debilidades reconozco aquellas derivadas de las dificultades de comunicación y duplicidad de actividades, así como la saturación de tareas para los docentes por parte de los departamentos en específico los referidos al de Planeación y evaluación y al Pedagógico del cual soy responsable.

En esta dimensión se destaca también como debilidad la falta de comunicación, coordinación y de optimización de tiempos y recursos e incluso la vinculación de actividades como parte del departamento que tengo a mi cargo, aunque no están directamente plasmadas en el organigrama general de la Institución (Anexo 1).

El Departamento de Planeación y Evaluación, es el responsable de organizar actividades en pro de la regularización y aprovechamiento académico de los alumnos, buscando diferentes alternativas o estrategias de solución para los bajos rendimientos académicos vinculando también el trabajo con los padres de familia, haciendo las citas pertinentes con los mismos para establecer estrategias en casa, es en donde señalo la interrelación con el Departamento Pedagógico quien está netamente relacionado con el trabajo de los docentes en aula, ya que como responsable de dicho departamento me corresponde orientar y acompañar a los docentes en su prácticas pedagógicas para favorecer el aprendizaje de los alumnos, supervisar las clases dentro de grupo para otorgar un asesoramiento pedagógico, dar un seguimiento a la ejecución de los planes de estudio correspondientes a cada asignatura que conforma el currículo vigente, de este modo destaco como carencia la comunicación poco efectiva que en algunas ocasiones se llega a dar entre ambos departamentos al no existir medios de comunicación efectiva y que a su vez permitan favorecer el acompañamiento pedagógico de mi colectivo docente.

Así mismo en este rubro de debilidades también es importante mencionar que al estar fusionado el cuerpo docente entre secundaria y bachillerato las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE) suelen tener asistencias intermitentes ya que las actividades de Bachillerato no se suspenden y los maestros cubren tanto CTE como clases frente a grupo imposibilitando la presencia permanente de los docentes durante las sesiones, aunque cabe destacar que se suelen coordinar actividades para que el área de prefectura y un maestro de apoyo cubra las clases y no exista necesidad de salir del consejo técnico, rescatando con ello la relevancia

de la participación y asistencia en los consejos Técnicos, de igual forma apunto que a pesar de considerarlo una debilidad se puede considerar también como un área de oportunidad para coordinar trabajo entre la Licenciatura en trabajo social y la coordinación del nivel de secundaria en donde se tiene a los maestros compartidos, gestionando con ello oportunidades de colaboración coordinada entre los niveles mencionados de la institución.

A pesar de lo anterior, no todos los maestros ejecutan al cien por ciento los acuerdos implementados en el consejo Técnico, más no es por falta de conocimiento, sino porque en ocasiones el tiempo no se los permite ya que al estar compartidos en Licenciatura y Bachillerato se imposibilita la optimización de tiempos de su jornada escolar diaria, ya que algunos acuerdos representan la regularización o tiempo extra en el nivel de secundaria, en ocasiones esto no es posible debido a la carga horaria, por lo que se contempla establecer estrategias gestivas durante la implementación del programa para que en las asesorías propias del programa de intervención se produzcan estrategias que permitan orientar y apoyar el cumplimiento de los acuerdos de consejo técnico, siendo esto un efecto secundario propio de la gestión del proyecto de intervención por lo que rescato la relevancia de la prioridad diagnosticada en el FODA.

Observo de igual manera como una debilidad la saturación de actividades en ciertas temporadas, ya que, en el afán de trabajar de manera dinámica, en muchas ocasiones, se saturan de actividades tanto alumnos como maestros, generando duplicidad de labores o cargas excesivas de trabajo en fechas señaladas, causando a su vez descontrol y desconcierto para los alumnos.

Distingo como área de oportunidad el establecer mecanismos de trabajo mediante un acompañamiento pedagógico que permita orientar las prácticas de los docentes en cuanto a planificación de actividades.

Otra área de oportunidad es la creación de un programa de acompañamiento pedagógico que responda a las necesidades de la escuela y del colectivo docente, mediante estrategias de trabajo planificadoras pero que integren los aspectos de evaluación, estrategias de enseñanza, entre algunas otras para aminorar la debilidad hallada también en la dimensión pedagógica.

Una amenaza en esta dimensión organizativa, son las actividades externas y obviamente no contempladas ni calendarizadas que llegan a desajustar la calendarización programada al interior del nivel, ya que en muchas ocasiones las diferentes coordinaciones del Ayuntamiento Municipal como lo son la Coordinación de Salud, la Coordinación de Cultura o la Coordinación de Educación envían invitaciones para trabajar de manera participativa en actividades de Cultura y Educación, tales como homenajes, pláticas, concursos, o festivales y generalmente demandan mayor participación de la escuela, siendo una de estas actividades la Feria del Libro que inclusive involucra el trabajo de la mayoría de los niveles educativos de la Institución, incluyendo la Licenciatura ya que por mencionar algún ejemplo el nivel secundaria participa en las presentaciones artísticas con números de la Estudiantina escolar las cuales requieren ensayos incluso fuera de los talleres artísticos irrumpiendo las clases de las diferentes asignaturas y por ende en diferentes horarios.

1.2.3. Dimensión Administrativa

Es importante mencionar que la escuela en el área administrativa posee periodos recurrentes de rotación de personal, especialmente con el responsable del Departamento Administrativo, ya que anteriormente estaba en marcha con la hija de la dueña, sin embargo a raíz de su renuncia el Departamento Administrativo queda a cargo del apoderado legal de la escuela, como consecuencia de estos cambios ha habido varios impactos en las diferentes áreas de la institución, como el Departamento de Compras, el Departamento de Recursos Humanos, así como

las diversas coordinaciones de la Institución, ya que como mencioné anteriormente la escuela se rige por Coordinaciones, no por Direcciones.

Distingo como fortalezas que la escuela cuenta con un reglamento de personal, en el cual se establecen las obligaciones y derechos, denominado, “Políticas internas del Personal Docente y Administrativo” del cual inclusive existe un extracto y es entregado al inicio del ciclo escolar a todos los docentes, al igual que sus cargas horarias y sus formatos de planeación por parte del Departamento Pedagógico.

En referencia al área administrativa del nivel secundaria, las funciones se canalizan al Departamento de Control Escolar, en el cual los docentes son los responsables de entregar en tiempo y forma las calificaciones para que la responsable del área, capture las boletas y suba las calificaciones al sistema, este departamento a su vez se encarga de constancias, certificados, expedientes de los alumnos y el archivo muerto de las generaciones pasadas quienes solicitan en algunas ocasiones reposiciones de certificados o duplicados de los mismos, esta situación también la considero como una fortaleza dado que la carga administrativa para los docentes en este rubro se encuentra totalmente liberada, al ejecutar dichas actividades el departamento de control escolar.

Refiero como debilidades de esta dimensión dos situaciones: la primera es el horario reducido de la responsable del Departamento de Control Escolar, siendo la segunda la falta de comunicación, dichas circunstancias han generado retraso en la entrega de concentrado de calificaciones, así como en la captura de boletas y por ende en la entrega de las mismas a los padres de familia.

Valoro como área de oportunidad, la implementación de estrategias de comunicación directa entre docentes y departamento para evitar los retrasos en la entrega de boletas o captura de calificaciones.

En cuanto a amenazas, resalto la vulnerabilidad de estar vacante el puesto ante la oportunidad de plaza laboral mejor pagada para la responsable de referido departamento y que esto genere que la Coordinadora y mi departamento atiendan las actividades de Control Escolar generando carga extra de trabajo.

1.2.4. Dimensión de participación social comunitaria

En el instituto Atenas se distinguen las siguientes fortalezas: ser una escuela de carácter altamente inclusivo, y no solamente con aquellos alumnos de necesidades educativas especiales sino al resto de la población vulnerable, apoyando con becas a alumnos destacados y con recursos económicos bajos, situación que ha tenido impacto en la sociedad orizabeña, al grado de poseer un departamento exclusivo para atender a la necesidades Educativas Especiales con los alumnos incluidos de manera regular, así como un centro de Atención especializada para aquellos alumnos con necesidades de atención más específicas, Centro de Atención a personas Discapacitadas y Especiales Atenas, (CADEA), que por edad rebasan el límite de inserción en alguno de los niveles o por su propia condición es difícil incluirlos en un aula regular, destaco este punto ya que las responsables de ese departamento para poder incluirlos en CADEA llevan a cabo diversas evaluaciones que les permite diagnosticar con mayor precisión sus necesidades y con ello crear un plan de trabajo específico para los alumnos, ya sea para poder incluirlos en CADEA o en aula regular según sea el resultado de su evaluación integral.

Otra fortaleza significativa es la referente a la participación social la escuela dado que se distingue por participar en las diferentes actividades de carácter social y cultural convocadas por el Ayuntamiento de Orizaba, siendo una de las protagonistas incluso de diversas actividades de renombre, derivado inclusive de su propia ubicación al encontrarse en plena zona centro de la Ciudad y estar rodeada de diferentes sitios culturales, recreativos y sociales que posibilitan su

aprovechamiento y potencialización dentro del primer cuadro de la ciudad y sus lugares más representativos, tales como la Alameda Central, el propio Palacio Municipal, el Teatro Ignacio de la Llave, el Parque Apolinar Castillo y el Palacio de Hierro, situados a muy corta distancia de la ubicación de la escuela.

Por lo que respecta a los padres de familia como en toda organización escolar, existen algunos actores participativos y otros no, sin embargo, en su mayoría, disfrutan de las actividades convocadas de tipo cultural, deportivo y social, aunque se denota un gran desinterés e inasistencia cuando es entrega de boletas e incluso cuando son citados por parte del Departamento de Planeación y Evaluación para ser informados del rendimiento académico de su hijo (a) y los actos cívicos de sus hijos.

Finalmente incluyo como fortaleza el papel relevante que tienen las redes sociales ya que la escuela cuenta con una página de Facebook institucional en la cual se dan a conocer a los padres de familias, desde avisos generales, así como las tareas correspondientes a cada grupo, desglosando materia y actividad encargada para casa, así como los reportes y deméritos del día que se refieren a las sanciones aplicadas a alumnos bajo reglamento escolar del nivel, suspensiones no previstas entre algunos otros. De igual modo los grupos de Difusión mediante la aplicación de WhatsApp en donde los asesores de grupo, responsables de cada grado, informan y corroboran a los padres de familia avisos e inquietudes de índole académico, ya que cabe destacar que se dieron los pormenores de su uso al inicio del ciclo escolar, quedando estipulado y firmando de conformidad los padres de familia, para hacer uso responsable de dicho medio de comunicación.

Refiero como debilidades de esta dimensión y por tratarse de un ámbito social y comunitario, los pocos espacios para aparcarse, ya que al ser un área restringida de estacionamiento y el resto está regulado por parquímetros esto

genera inconformidad por causar embotellamiento vehicular en el horario de entrada y de salida.

Distingo finalmente como una debilidad la infraestructura antigua de la escuela, ya que para muchos no es atractiva a la vista con referencia a otras escuelas particulares, aunque por razones históricas no se pueden hacer modificaciones al tratarse en primer término de un edificio antiguo perteneciente al primer cuadro de la ciudad y que lo clasifica como edificio histórico y en segundo término la dueña de la Institución pretende conservar intacta la infraestructura como el legado histórico de la misma.

Identifico como oportunidad el poder difundir más el carácter inclusivo de la escuela con el departamento de CADEA, haciendo uso de los diferentes medios de comunicación regionales, del mismo modo, el poder trabajar nuevos talleres de padres en coordinación con el departamento de Psicología.

Concluyo este apartado señalando como amenaza la competencia con otras escuelas particulares con colegiaturas más bajas y mejor infraestructura, situación que para algunos padres de familia y alumnos es oferta atractiva, aunque en reiteradas ocasiones hemos visto el regreso de alumnos al no estar satisfechos con el nivel académico de la competencia.

De las anteriores dimensiones analizadas, así como de la información respectiva de cada una de ellas rescato el énfasis en la dimensión pedagógica, de donde hallé mayores debilidades y al tratarse de una escuela particular puede distinguirse por prácticas diferentes y menos tradicionalistas, sin embargo como análisis de lo concerniente a dicha dimensión asumo que el Departamento Pedagógico que está a mi cargo posee gran parte de responsabilidad al no haber gestionado hasta el momento programas de acompañamiento y asesoría pedagógica, y al no implementarse estos de manera pertinente y oportuna se

descuidó ésta área para potencializar el proceso de enseñanza aprendizaje y distinguirse el modo de trabajo de la institución de muchas otras escuelas tanto de la zona escolar como del ramo particular de la región.

Para complementar este diagnóstico y sustentar los referentes del mismo y en alusión a la dimensión pedagógica en la que reitero hallé mayores debilidades, utilicé instrumentos tales como un cuestionario de opinión dirigido a docentes, un cuestionario de opinión para la responsable del Departamento de Apoyo Metodológico y una entrevista a la responsable del Departamento de Planeación y Evaluación, cuyos resultados fueron relevantes acerca del asesoramiento a docentes, por tratarse de una dimensión relacionada a mi labor docente, a su vez de la planeación y de la parte correspondiente al acompañamiento pedagógico en cuanto información proporcionada en estrategias de trabajo dentro del aula.

Aplicé a una muestra representativa de 5 docentes de universo total de 10 catedráticos el contestar un cuestionario, los participantes fueron seleccionados por dos aspectos tales como la antigüedad o reciente contratación, resultando así 3 docentes de mayor antigüedad y 2 docentes de nuevo ingreso quienes son muy participativos, con la finalidad de tener un referente de ambas temporalidades, separar y dar resultados, hago mención que las preguntas del cuestionario dirigido a docentes constaron de 8 reactivos de opción múltiple, divididas en tres categorías, organización, planeación y acompañamiento pedagógico (Anexo 2).

A su vez efectué una entrevista exclusiva con la responsable del Departamento de Planeación y Evaluación teniendo y confirmando el problema de comunicación, pero más el escaso acompañamiento pedagógico de una servidora hacia mi colectivo docente. Finalmente grafiqué los resultados hallando cuantitativamente mayores incidencias en cuanto a la organización y el interés de los docentes por ser asesorados en cuanto a diversos temas del área pedagógica. (Anexo 3)

En lo concerniente al cuestionario dirigido a la responsable del Departamento de Apoyo, quien identificó en varias ocasiones tanto duplicidad de labores como la realización de actividades sin previa información o comunicación, mismas que han permeado su labor docente al interior de su departamento, aunque en charlas informales e incluso en algunas reuniones ha expresado su inquietud en la elaboración de un plan emergente para trabajar estrategias de enseñanza aprendizaje con los alumnos de educación especial así como de los alumnos regulares con bajo rendimiento académico, situación que para ella es de mayor prioridad que la propia comunicación al interior de los departamentos, ya que se trata de un trabajo arduo con los alumnos y quien ella define como nuestra carta de presentación tanto con los padres de familia como con otras instituciones al comparar el nivel de aprovechamiento de los alumnos. (Anexo 4)

Del mismo modo la encuestada refiere que hace falta coordinar este tipo de trabajo con el maestro de Educación Física, así como con el departamento Pedagógico para integrar las áreas correspondientes a un proyecto de trabajo tal y como lo demanda la exigencia y formalidad de un proyecto transversal.

Por lo que respecta a la entrevista realizada a la responsable del Departamento de Planeación y Evaluación, señala que, hace falta vincular trabajos de transversalidad para las asignaturas así como asesorar a los docentes en estrategias de trabajo, ya que ella valora desde su departamento que los alumnos a quienes ella da seguimiento han expresado su apatía hacia las asignaturas por tratarse siempre de lo mismo, “dictados y tareas excesivas” y que incluso los exámenes son de muy difícil comprensión para ellos, por lo que para ellos es difícil acceder al conocimiento de la misma forma que el resto de sus compañeros. (Anexo 5)

1.3 Planteamiento y formulación del problema

Un colectivo docente sin asesoría y acompañamiento suele entenderse como un grupo de docentes dando pasos errados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Desde mi punto de vista el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas es parte esencial de todo proceso educativo, este posibilita al interior de la organización escolar las buenas prácticas pedagógicas al igual que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje pertinente e incluso una gestión escolar que contribuya al sostenimiento e innovación de las actividades de todo centro educativo y de los actores involucrados en ellas, en mi caso como responsable de un Departamento Pedagógico con funciones de Apoyo Técnico a docentes distingo la necesidad de favorecer las habilidades docentes dentro del aula a través de un acompañamiento pedagógico.

Todo buen gestor educativo debe poseer la habilidad de implementar acciones que permitan efficientar el acompañamiento pedagógico al interior de las instituciones sin embargo en mi caso es parte del problema planteado.

Una condición necesaria para hacer más eficientes las prácticas docentes, es justamente el acompañamiento a través de la asesoría, sin embargo en mi centro escolar, existía en menor medida y de esta manera se traducía en prácticas monótonas al interior del aula, abusando siempre del monólogo, situación que incluso fue expresada por los alumnos y en donde manifestaron algunos que siempre era lo mismo, dictado o escuchar al maestro, de la misma forma ante ese escaso acompañamiento se dejó ver que los docentes no tenían alternancia de estrategias didácticas, tampoco prácticas fuera de aula, era mínima la cantidad de maestros que aprovechaban los espacios propios de la institución, de igual manera se carecía de escaso trabajo colaborativo entre los propios departamentos,

descuidando la gestión de trabajo académico que trascendiera hacia la labor con los maestros y por consiguiente con los alumnos.

Destaco que desde el Departamento Pedagógico soy la responsable del acompañamiento pedagógico para con los docentes y que este se entiende es derivado de los resultados hallados en cada una de las supervisiones docentes que efectuó, y aunque en cada una de estas visitas se da una breve retroalimentación al maestro visitado con la mayoría de los pormenores, sin embargo, considero que el acompañamiento y asesoría pedagógica debe ir más allá que una simple visita dentro del aula, debe abarcar tanto un seguimiento como una continuidad para el ejercicio docente del maestro asesorado, es decir debe darse de manera sistemática.

Una situación como ejemplo de un escaso acompañamiento es la falta de asesoría y continuidad después de las supervisiones, ya que únicamente se da el registro o el respectivo reporte y no existen talleres o espacios para asesorar a los docentes más allá del aula.

Ante tales circunstancias fue necesario corroborar si mi perspectiva de falta de acompañamiento era cierta con mi colectivo docente, situación que fue confirmada con el diagnóstico realizado.

Me es preciso destacar que una de las partes medulares del Departamento es la necesidad de promover el acompañamiento Pedagógico hacia los docentes, el cual deberá ser permanente y organizado, situación que no se ha podido llevar a efecto a causa de destinar mi atención a otro tipo de actividades académicas emergentes con los docentes, por lo que mi labor se volvió paliativa, en búsqueda de la resolución de este tipo de conflictos académicos dejando en segundo plano el acompañamiento hacia los maestros frente a aula, mismo que resulta significativo atender dadas las demandas que se presentan por parte de los maestros en alusión

a las estrategias de enseñanza, tipos de exámenes y didáctica entre algunos otros temas.

Por los motivos anteriormente expuestos, planteo la siguiente manera la formulación del problema de investigación:

¿Cómo lograr un acompañamiento pedagógico eficiente desde el Departamento Pedagógico para favorecer las competencias de los docentes en el nivel secundaria del Instituto Atenas de Orizaba, Ver.?

Dicha formulación deriva de la funcionalidad del acompañamiento docente y sus medios para ser más eficientes las prácticas pedagógicas, entiéndase por eficiente, como un proceso sistemático, puntual, con seguimiento y favoreciendo las competencias de los integrantes del colectivo docente, en donde dicho acompañamiento a través de las asesorías posibilite la puesta en marcha de la alternancia de estrategias y a su vez con los Departamentos de apoyo se vincule el trabajo con cada uno de los mismos transformando la práctica individualista a una práctica de trabajo colaborativo.

Destaco que dicho acompañamiento a través de las asesorías, visitas al aula y talleres, permiten ser un medio a través del cual se tornen más eficientes las prácticas del colectivo de la institución, lo que implica la participación de todos, desde docentes frente a grupo como personal de apoyo, unidos en una sola línea de trabajo así como el uso y optimización de los consejos técnicos escolares rescatando su importancia y papel dentro de la institución y dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

1.4 Justificación

La relevancia del acompañamiento pedagógico consiste en la optimización de las prácticas en el aula, para que los docentes se distingan por ser innovadores con

sus alumnos, evitar el tener clases rutinarias y monótonas, que además de no interesar a los educandos no se desarrollan las competencias que se requieren en los programas de estudio.

Desde mi función como responsable del Departamento Pedagógico resulta significativo el tener en cuenta dicho problema por ser una de las áreas de mayor carga y relevancia dentro de la Institución, de igual forma por tratarse de una necesidad que si no se atiende traerá consecuencias en el proceso de enseñanza aprendizaje. Considero que al resolver la falta de acompañamiento pedagógico se verán beneficiados no solamente el colectivo docente y los Departamentos, sino también el propio alumnado, de este modo se vuelve relevante para la institución ya que las prácticas dentro del aula serán de calidad y por consiguiente la carta de presentación de la institución.

Desde mi experiencia docente considero importante señalar que como educadores somos responsables de conducir a la reflexión del trabajo de grupo, no para imponer ideas sino más bien para orientar el desarrollo del pensamiento colectivo e incentivar la participación, atendiendo ante todo a la flexibilidad, y que esto a su vez sea el reflejo con los alumnos, recordando que somos el ejemplo viviente de las buenas prácticas, y si se lleva a efecto un buen acompañamiento los alumnos notarán los cambios y seguramente adopten algunas de las estrategias del colectivo docente.

Ante un panorama poco favorable, como el hecho de continuar trabajando sin acompañamiento pedagógico, trae como consecuencia prácticas pedagógicas poco pertinentes para los docentes que conforman el nivel, por lo que si se generan condiciones y ambientes propicios para que los maestros enseñen a sus estudiantes y estos a su vez aprendan conforme a los fines y propósitos de la Educación Básica el impacto sería mayor.

Distingo como beneficio que con la creación y el practicar nuevas modalidades de enseñanza se generan condiciones educativas atractivas para el alumnado, suscitando a su vez la sinergia entre las distintas academias de trabajo, durante el ciclo escolar 2017-2018 y no al término del mismo, explotando de la misma forma el máximo potencial de los programas y de las acciones mismas de los docentes al interior de la organización escolar, gestionando con ello nuevas prácticas pedagógicas las cuales darán mayores resultados en el aspecto educativo.

El acompañamiento pedagógico con apoyo del Departamento de Planeación y Evaluación así como el de Psicología permitirá de igual forma establecer vínculos y conexiones de trabajo colaborativas y con ello sentar las bases de tal manera que estos vayan más allá del individualismo y del trabajo aislado de cada uno; con ello se favorece la innovación y gestión de prácticas pedagógicas diferentes en el aula, entre los integrantes del colectivo escolar y los departamentos relacionados con sus diversas actividades en el nivel de secundaria de la Institución, siendo esto otro de los grandes beneficios.

Dentro de algunos beneficios para la institución, se destaca el favorecer la práctica docente, potencializando las habilidades de enseñanza aprendizaje, además de sembrar la semilla de la investigación en búsqueda de mejores estrategias y recursos para orientar el trabajo de las asignaturas, cabe mencionar que aunque fue orientado al nivel secundaria, también favoreció al nivel bachillerato dado que en su mayoría los docentes estaban en ambos niveles educativos.

A título personal puedo manifestar que no solamente es una inquietud derivada de las necesidades docentes sino también es de carácter profesional para ejercer y poner en práctica mis habilidades gestivas, siendo parte del desarrollo y favorecimiento mis propias competencias, considero que al establecer un programa de acompañamiento pedagógico se brindan diversos beneficios tanto para alumnos,

docentes, institución, comunidad, y como ya se mencionó a nivel personal y profesional.

Para orientar las acciones del proyecto de intervención gestiva se formularon los siguientes propósitos y metas.

1.5 Propósitos y metas

Como en todo proyecto de investigación es necesario establecer propósitos y metas por cumplir. A continuación, y en función de las necesidades detectadas los refiero:

1.5.1 Propósito general

Promover un proceso de acompañamiento pedagógico a través de la asesoría que contribuya a favorecer las competencias docentes de enseñanza por medio del Departamento Pedagógico con los maestros que conforman el colectivo docente en el nivel secundaria del Instituto Atenas de Orizaba Ver.

Este propósito busca promover el acompañamiento pedagógico a través de asesorías por parte del Departamento Pedagógico así como con el apoyo del Departamento de Planeación y Evaluación y los talleres de sensibilización por parte del Departamento de Psicología, asimismo el favorecer el desarrollo de las competencias docentes, que se refieren precisamente al proceso de enseñanza aprendizaje, y en donde por ende todos los maestros que conforman el colectivo se vean beneficiados con las acciones correspondientes a dicho acompañamiento, mismo que debe ser eficiente, integral y sistemático.

A continuación enmarco los propósitos específicos que se plantearon en búsqueda de satisfacer las necesidades halladas.

1.5.2 Propósitos específicos

- a) Diseñar un programa de acompañamiento que favorezca el desarrollo de las competencias docentes al interior del aula con el colectivo docente en el nivel secundaria de la organización escolar.
- b) Favorecer mediante el acompañamiento y asesoría pedagógica el desarrollo de las competencias docentes de enseñanza aprendizaje para propiciar su máximo desempeño profesional.
- c) Aplicar estrategias didácticas que permitan nuevas formas de trabajo para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la organización escolar.
- d) Propiciar un trabajo colaborativo entre los departamentos Pedagógico, Planeación y Evaluación, así como el Depto. Psicológico en el diseño y ejecución de un programa de acompañamiento a nivel institucional que permita favorecer las competencias docentes de los maestros que conforman el colectivo docente del nivel secundaria.

1.5.3. Metas

Se establecen las siguientes metas para ser alcanzadas durante el ciclo escolar 2017-2018:

- Aplicar al 100% el programa de acompañamiento pedagógico para promover el uso de diferentes estrategias en el proceso de enseñanza por parte del colectivo docente durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar referido
- Lograr que el 100% del colectivo docente aplique diversas estrategias de enseñanza aprendizaje a través de la asesoría y acompañamiento

pedagógico al fin de que exista alternancia de las mismas, durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar estipulado.

- Realizar al 100% las asesorías de acompañamiento que permitan la adquisición de nuevas estrategias de trabajo para favorecer sus competencias docentes y aplicar al interior del aula durante el periodo abril - junio
- Efectuar un trabajo colaborativo donde el 100% de los responsables de departamentos de apoyos se involucren en los trabajos del proyecto de intervención, durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar lectivo.

1.6 Supuestos de acción

Para favorecer y propiciar el cumplimiento de metas y propósitos planteados en el proyecto de intervención es necesario plantear los siguientes supuestos de acción que representan soluciones tentativas para atender el problema planteado.

- Si se promueve un trabajo transformador mediante el departamento Pedagógico entonces la asesoría permitirá propiciar prácticas innovadoras favoreciendo el desarrollo de las competencias docentes de enseñanza-aprendizaje.

Este supuesto pretende que a través del Departamento responsable del proyecto de intervención se gestione la innovación de las prácticas docentes de los maestros del nivel secundaria de la institución, permitiendo que a través de las asesorías que éste otorgue se minimice la escasa alternancia de estrategias de la mayoría del colegiado, haciendo ver que la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas les permitirá poner en práctica y favorecer sus competencias docentes, sustituyendo trabajo mediante proyectos, dinámicas, material didáctico, estrategias didácticas, etc. permitiendo con ello trabajar de modo diferente con los grupos a su cargo.

El siguiente supuesto es el que a continuación se describe:

- Si se propicia el acompañamiento pedagógico a través de asesorías y talleres de sensibilización entonces el colectivo docente trabajará diferentes estrategias de enseñanza aprendizaje.

Se parte de la idea de que el colectivo al poner en práctica la diversificación de estrategias notará los beneficios de esta y esto posibilitará que el acompañamiento pedagógico fortalezca y desarrolle las competencias del colectivo docente.

- Si se promueve el acompañamiento pedagógico entonces se cumple el principio pedagógico número 12 del Plan de estudios (SEP 2011) en donde se reconoce a la escuela como un espacio de aprendizaje y acompañamiento.

La idea central de este supuesto es que el acompañamiento Pedagógico permita favorecer las competencias docentes para impactar en su práctica educativa. Cabe destacar que dichos supuestos parten de favorecer los planteamientos centrales de la Reforma Integral de Educación Básica en su principio 1.12 para enriquecer y transformar las prácticas docentes.

Y finalmente el cuarto supuesto de esta propuesta de intervención es el siguiente:

- Si se gestiona un trabajo colaborativo entre departamentos entonces se favorecerán las prácticas colaborativas entre pares para generar proyectos transversales.

Este último supuesto parte de la idea de que al gestionar un trabajo colaborativo entre los responsables de departamentos se pondrán en práctica más proyectos transversales y menos prácticas individualistas, situación que se hizo evidente en el diagnóstico, específicamente en la dimensión pedagógica.

Encuadro en el siguiente capítulo en donde se hace alusión al marco referencial, es decir, la descripción específica de las áreas comunitaria, escolar y áulica en las que se halla inmersa la institución en la que se llevó a efecto el proyecto de intervención, así mismo se hizo una revisión de aspectos teóricos y normativos de los principales conceptos relacionados con el tema central.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se identificaron las características de la Institución en la que laboro, este Marco referencial a su vez se subdividió en Marco Contextual, Marco Teórico, Marco Normativo y Programático. En donde destaco que dentro de los rubros del marco contextual el más significativo fue el marco escolar ya que se detallan las características y condiciones en las que se labora en la institución, de la misma manera es importante señalar las particularidades teóricas y pedagógicas que permitieron elaborar el programa de intervención gestiva, siendo estas las habilidades de enseñanza obviamente por parte del docente, siendo distintas de las pedagógicas ya que éstas últimas comprende mayores habilidades.

2.1. MARCO CONTEXTUAL

Es necesario contextualizar el lugar en el que fue realizada la investigación y detallar mediante tres rubros sus rasgos, mismos que son el comunitario, escolar y áulico.

2.1.1 Comunitario

Mi práctica docente la realizo en la zona centro del Municipio de Orizaba, Veracruz, el cual se ubica entre los paralelos 18° 50' y 18° 53' de latitud norte; los meridianos 97° 04' y 97° 10' de longitud oeste; altitud entre 1,000 y 2,100 m, colinda al norte con los municipios de Ixhuatlancillo, Mariano Escobedo, Atzacan e Ixtaczoquitlán; al este con el municipio de Ixtaczoquitlán; al sur con los municipios de Ixtaczoquitlán, Rafael Delgado, Huiloapan de Cuauhtémoc y Río Blanco. (SEFIPLAN, 2016)

Hago mención de la información anterior por tratarse de municipios pertenecientes a la zona centro del estado de Veracruz, misma que ha tenido un notable desarrollo industrial, económico y cultural, destacando el Ayuntamiento de

Orizaba Veracruz del resto de las ciudades circunvecinas, por lo que se considera como un pueblo mágico que se reconoce por su riqueza cultural, gastronómica y educativa.

El Instituto Atenas de Orizaba, ubicado en Colón Poniente No. 401, se distingue por ser una institución netamente inclusiva con alto impacto social, debido a la cultura de integración en cuanto a alumnos con necesidades educativas especiales. De igual forma se caracteriza por ser una escuela que recibe a alumnos con discapacidad, dar un trato preferencial y personalizado a su comunidad educativa.

La institución participa en distintas actividades propias del Ayuntamiento en lo concerniente a su coordinación cultural, social e incluso deportiva, ha sido protagonista de diferentes eventos y distinguida con múltiples reconocimientos por su participación en distintas áreas, cabe mencionar que recientemente participó en la exposición de carteles en el Parque Apolinar Castillo, alusivos a la prevención de la violencia hacia la mujer, y en eventos de JuvenIMSS.

Con respecto al nivel académico de sus alumnos siempre ha participado en las olimpiadas de Matemáticas, asimismo en el Concurso de Ortografía y aunque no ha logrado los primeros lugares, ha obtenido lugares representativos de la zona escolar a la cual pertenece, situación que ha permitido mantener una matrícula gracias al reconocimiento de la sociedad orizabeña.

Otra forma de hacer presencia en la comunidad ha sido a través de los concursos de Himno Nacional, el Instituto se ha distinguido porque han sido tres años consecutivos que obtiene el primer lugar de la zona, empatando con otras escuelas de carácter oficial., lo que también la ha posicionado en un lugar importante en la región.

En relación al contexto comunitario el Departamento Pedagógico no tiene relación directa, excepto cuando se dirige en representación de la Dirección General y/o de la coordinadora del Nivel, quien regularmente es quien asiste a eventos tanto cívicos, sociales, culturales que se llevan a cabo en la sociedad y convocados a través de las diferentes coordinaciones del Ayuntamiento Municipal.

2.1.2 Escolar

El Instituto Atenas de Orizaba Ver, en su nivel Secundaria-Bachillerato se encuentra conformado por las siguientes áreas, en primer lugar, por el órgano máximo superior de autoridad que es la Dirección General seguido por la Dirección Académica general, la dueña de la institución y su hijo respectivamente quienes ocupan dichos cargos. En segundo plano la coordinación del nivel seguido por los diversos departamentos existentes: el Departamento Pedagógico del cual soy responsable, seguido del Departamento de Planeación y Evaluación, el Departamento de Psicología, el Departamento de Apoyo Metodológico, Departamento de Control Escolar y Departamento de Prefectura.

El colectivo docente del nivel secundaria Bachillerato está constituido por 24 integrantes incluidos los responsables de los diversos departamentos y los docentes de bachillerato, así como la Coordinadora del Nivel, sin embargo, los correspondientes al área de secundaria con quienes se llevó a efecto el proyecto de intervención fueron 10 de las diversas asignaturas, más 4 elementos de los Departamentos de apoyo.

El perfil docente de los integrantes del cuerpo docente del nivel secundaria con quienes se llevó a efecto la investigación fue el siguiente: los 10 docentes son titulados, 2 docentes cuentan con dos carreras, 1 médico general quien también funge como médico escolar, 1 docente de educación física con maestría en gestión deportiva, 1 docente de matemáticas con maestría en enseñanza de las

matemáticas, y 2 docentes de reciente titulación, el maestro de Artes y el maestro de inglés.

De lo anterior cabe resaltar que dichos docentes oscilan entre los 24 años y los 57 años de edad, siendo el maestro de artes el más joven y la maestra de ciencias tanto con más años de experiencia laboral en la escuela como de vida, siendo el maestro de inglés y el titular de español las más recientes contrataciones.

Cabe hacer mención que dado que mi labor es directa con los docentes no se incluye a los padres de familia, ya que son los actores directos. Los integrantes del cuerpo docente se caracterizan por ser muy participativos, y ser muy competitivos entre ellos, ya que generalmente buscan superar no solamente sus marcas personales sino también las de los propios compañeros, esto se da en un ambiente de respeto y armonía. Son docentes que en su mayoría son profesionistas y por diversas circunstancias se relacionaron con el área de la docencia, sin embargo, se desempeñan con voluntad, esfuerzo y compromiso, de entregar cada día lo mejor de ellos en las aulas, lo anterior me permite señalar que al no tener una formación académica netamente pedagógica imposibilita en ocasiones poner en marcha diferentes estrategias pedagógicas ante el desconocimiento de estas.

Por lo que se refiere a los Departamentos de Apoyo entre sus características señalo principalmente su afinidad y relación con las áreas encomendadas, es decir su perfil profesional es acorde al área que desempeñan, exceptuando un solo integrante que es Ingeniero Químico y se encuentra en el área de apoyo Metodológico, siendo responsable de la inclusión educativa, sin embargo, le fue conferida la responsabilidad de regularizar a los alumnos con bajo desempeño académico en el área de Matemáticas, Física y Química, por lo que su perfil es de gran apoyo a los alumnos, tanto de inclusión como los regulares. En el nivel este departamento fue de gran ayuda no solamente por la dificultad que para algunos representan dichas materias sino también por la edad y la etapa de transición entre

la primaria y el nivel secundaria, posibilitando con ello un proceso de enseñanza aprendizaje aún más personalizado.

Por lo que respecta a la infraestructura es una escuela albergada en una edificio antiguo y considerado como parte del centro histórico de la ciudad, por lo que no puede ser modificada, cuenta con todos los servicios luz, agua, drenaje, etc., sus instalaciones son compartidas con el nivel de primaria en planta baja y la alta corresponde a secundaria y bachillerato, son 7 aulas para ambos niveles, 1 por cada grado escolar; una sala extra denominada aula Magna, consta de una biblioteca, un centro de cómputo así como un laboratorio escolar compartido para las áreas de ciencias; un espacio habilitado para el taller de gastronomía, finalmente las áreas correspondientes a cada Dirección y a cada departamento incluido el Pedagógico que comparte oficina con el Departamento de Planeación y Evaluación así como el de apoyo metodológico.

2.1.3 Áulico

Dado que el proyecto de intervención se llevó a efecto con docentes y no con alumnos distingo el contexto áulico como parte de los primeros, en donde trabajan con grupos con un promedio de 20 alumnos regulares, y 5 de inclusión escolar. Los grupos al ser relativamente pequeños se crea un ambiente propicio de aprendizaje, además de tener en el aula una docente de apoyo, es decir, se tiene al responsable titular de la asignatura así como la maestra de apoyo metodológico que ayuda con el trabajo de los alumnos de educación especial, esto a su vez, permite mantener el orden y/o control de los grupos, situación que se da en la mayoría de las asignaturas pero viéndose más favorecidas las materias de Español, Matemáticas y Ciencias.

En relación al número de alumnos en el nivel secundaria, durante el ciclo escolar 2017-2018 se contó con un total de 57 alumnos distribuidos de la siguiente manera: 1er, grado con 28 alumnos, en 2do. Grado con 16 y en 3er grado una

matrícula de 13 alumnos. En el caso de nivel bachillerato son 31 alumnos matriculados en bachillerato: en primer semestre 15 alumnos, en tercer semestre 10 alumnos, así como en quinto semestre 6 alumnos, siendo un total de 88 alumnos en ambos niveles, como ya lo mencioné para el proceso de la investigación se hace una selección exclusiva en el nivel secundaria.

Para fundamentar y enriquecer este proceso de investigación se tuvo como punto primordial hallar información que permitiera contextualizar mediante conceptos y teorías lo más significativo, misma que presento a continuación.

2.2. MARCO TEÓRICO

Uno de los puntos de partida es la relación de la investigación con la línea predominante de la Gestión Escolar, dicha correspondencia parte de la idea de plantear al docente, desde la función que ejercía, el papel que como gestor de un acompañamiento pedagógico integral para fortalecer al colegiado que estaba a mi cargo y que estos a su vez se convirtieran en gestores del aprendizaje en sus aulas.

De este modo presento los primeros acercamientos teóricos al tema central de investigación el cual es el acompañamiento pedagógico enfatizando en las competencias docentes de enseñanza.

2.2.1. El acompañamiento pedagógico a través de la asesoría

Considero que los nuevos retos en la educación, así como los requerimientos del sistema educativo y las demandas existentes por parte de la sociedad en evolución y en pleno siglo XXI, generan que las prácticas docentes sean cada vez más exigentes para responder a estas demandas y por ende en preparar ciudadanos que puedan enfrentar los retos de la sociedad actual, en búsqueda de dicha meta los docentes se han visto en la necesidad de buscar apoyo mediante

acompañamiento pedagógico y actualización docente. Dicha situación es pieza clave en el plan de estudios vigente en nuestro país, situación que se detalla en el marco programático que más adelante se presenta.

Para este trabajo de investigación se definió a la “asesoría como parte del acompañamiento pedagógico”, puesto que el ejercicio de asesorar de manera individual a los docentes conformó el acompañamiento durante todo el programa y no se podían ver como ejercicios independientes ya que ambos se complementaban por lo que ambos términos englobaron el programa de acompañamiento para los docentes, en donde de manera individual se brindó la orientación pedagógica para el trascurso de enseñanza aprendizaje dentro del aula, y que de igual forma se llevó a cabo un acompañamiento permanente y sistemático tanto individual como colectivo que permitió retroalimentar a los docentes y con ello favorecer el desarrollo de las competencias docentes.

La asesoría, de igual manera fue el intercambio a través del diálogo entre el docente y la orientadora para poder retroalimentar acerca de las dificultades y logros durante el proceso de acompañamiento con la finalidad de asumir medidas correctivas, preventivas y orientadoras.

El ministerio de Educación, a través del Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. (2014:7) define a este como:

Un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral.

Dicho de esta manera el acompañamiento pedagógico permitió a los docentes transformar sus prácticas pedagógicas partiendo de la reflexión de su propia labor docente en función de sus logros y alcances con sus alumnos.

Minez (s:f: 2) define al acompañamiento pedagógico de la siguiente manera:

Como el proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes.

Con base en lo anterior el acompañamiento efectuado en mi centro escolar buscó de dicha manera mejorar las prácticas al interior del aula, partiendo de la reflexión de los propios docentes en cuanto a sus estrategias de enseñanza, y dicha reflexión buscó apoyarse en un trabajo colaborativo mediante la sensibilización a través del Departamento de Psicología.

En función de lo señalado, el acompañamiento al realizarse a través del Departamento Pedagógico de apoyo a Docentes, se buscó optimizar la tutoría al docente mediante la vinculación del trabajo con el departamento de Psicología, tratando de crear la sinergia entre estos y posibilitar una asesoría y acompañamiento integral, lo que permitió la reflexión no solamente de sus prácticas profesionales sino también de las relaciones colaborativas al interior de la organización escolar, siendo de igual forma una manera de implementar el trabajo colaborativo entre departamentos.

Desde mi perspectiva esto posibilitó que el acompañamiento pedagógico se convirtiera en una estrategia que permite la reflexión no solamente de sus prácticas profesionales sino de toda la acción del proceso de enseñanza aprendizaje, lo que implica una transformación desde su modo de planear la clase hasta la manera de dirigirse a los alumnos, visto de este modo y apoyando mi punto de vista, recupero

lo que significa dicho ejercicio para mi proyecto de intervención gestiva: “el acompañamiento es una estrategia que facilita en el acompañado la reflexión de su gestión en el aula, la articulación teoría- práctica y “el replanteamiento y/o fortalecimiento de los saberes al compartir las experiencias exitosas entre pares”. Universidad de la Sabana (2011:14).

Por lo tanto, dicha estrategia tendrá éxito en la medida de la reflexión del docente y de su gestión en el aula, para articular la teoría con la práctica, y desde el Departamento Pedagógico mi actuar como gestor será el posibilitar la optimización de los espacios y recursos para dicho acompañamiento.

El acompañamiento pedagógico atendió a la posibilidad de crear los espacios de asesoría pertinente, mediante la gestión y optimización del Consejo Técnico, y en donde se dieron las condiciones para intercambiar ideas y estrategias entre pares, y la propia asesoría así como la posibilidad de crear nuevos espacios en las horas libres de los catedráticos, aunado a lo anterior valoro la significatividad del acompañamiento pedagógico para con ellos ya que dicho elemento se reflejó en gran medida con los beneficios de este hacia todos los actores tanto de manera directa al ser los primeros en recibir las orientaciones pedagógicas como indirectamente en el caso de los alumnos y en donde estos últimos fueron beneficiarios de sus docentes al recibir nuevas formas de enseñanza en el aula.

2.2.2. Beneficios del acompañamiento pedagógico

Desde mi punto de vista como pedagoga valoro que son muchos los beneficios del acompañamiento a través de la asesoría pedagógica hacia los docentes al interior de una organización escolar, mediante la asesoría se da un acompañamiento a los docentes, algunos de estos beneficios son la orientación, la reflexión, la búsqueda de información, el intercambio de ideas entre pares y la innovación de las prácticas

pedagógicas al interior del aula, e incluso el incremento de los niveles de aprovechamiento por parte de sus alumnos.

De lo expresado con anterioridad se deriva que, a mayor calidad de formación docente, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Bajo este argumento, se establece que los acompañantes pedagógicos, dentro de sus funciones deberían contemplar un equipo de trabajo en el que se tome en cuenta a directores y docentes para crear un ambiente en el que se estimule al equipo a desarrollar todas sus capacidades para obtener logros en común, de este modo, se pretende que en el acompañamiento pedagógico a través de la asesoría se logre integrar a todo el colectivo docente incluidos los departamentos de apoyo, siendo así un acompañamiento pedagógico integral y se logre con ello un trabajo colaborativo.

Pablo Latapí (2003:21) en función de cómo aprenden los maestros señala lo siguiente:

Para aprender hay que querer aprender. Y para aprender algo que sirva para mejorar la propia práctica, hay que querer relacionar lo que se aprende con la práctica. Esto implica muchas disposiciones anímicas que no son frecuentes: aceptarse como vulnerable, estar dispuesto a la crítica y a la autocrítica, proponerse enseñar mejor, creer que se puede aprender de los demás, tener interés y cariño por los alumnos, y tener entusiasmo –actitudes bastante alejadas del mero propósito de “cubrir el programa.

Por lo anteriormente expuesto, valoro el papel del Departamento de Psicología como apoyo al Departamento Pedagógico para favorecer el acompañamiento pedagógico, ya que, para las cuestiones anímicas, disposición y posición a la autocrítica se necesitó trabajar elementos de carácter psicológico, empezando por el interés incluso de querer aprender y querer enseñar e incluyendo el trabajo de las relaciones colaborativas al interior de la organización educativa.

Ahora bien, con respecto a las estrategias utilizadas en este programa de acompañamiento, se habla de dos, las usadas en el propio acompañamiento y las

implementadas por parte de los docentes al interior del aula como parte de la alternancia, con respecto a las primeras abordo lo siguiente.

2.2.3. Estrategias de acompañamiento docente

Desde mi experiencia en el departamento Pedagógico, considero que el acompañamiento docente es un recurso de gran ayuda para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, sin embargo, éste ha de ser sistemático, integral y puntual para obtener los beneficios de este, por lo tanto, las estrategias se convierten en un complemento ideal para dicho proceso.

Sin duda alguna la calidad de la educación en muchas ocasiones es vista desde el desempeño de los docentes dentro del aula y ello depende en gran medida de su preparación y disposición por seguir aprendiendo, cualidad que se alcanza a cubrir en la medida que el docente se prepara y actualiza para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje en el marco de lo profesional, sin embargo, también es sabido que los medios para obtener dicha actualización en varias de las ocasiones no están al alcance de todos por diversas circunstancias y en especial para aquellos que pertenecen al sector particular por lo que el acompañamiento pedagógico desde el propio centro escolar se vuelve una pieza clave para el desempeño de los docentes dentro de la propia organización escolar.

Algunas de las estrategias de este acompañamiento pedagógico desde mi experiencia docente son precisamente las visitas en el aula para hacer las observaciones de clase, el propio trabajo colegiado, el aprendizaje entre pares, reuniones técnicas, y el propio apoyo de los ATP designados a la zona escolar.

Por lo que respecta a las observaciones de clase, estas generalmente se hacen con periodicidad para: “diagnosticar fortalezas, carencias y debilidades en el desarrollo de las clases de acuerdo a propósitos compartidos” (Zulantav, s.f.: 3)

En mi caso particular fue y seguirá siendo una de las actividades más recurrentes dentro de mi quehacer diario, visitar periódicamente a los docentes que conforman el colectivo para diagnosticar las fortalezas y debilidades de su actuar frente a grupo, generalmente éstas fueron sin previo aviso ya que es la política de la institución, por lo que el maestro siempre debe estar preparado para alguna de las observaciones en clase, y tener al día la planeación didáctica, que implica toda secuencia; inicio, desarrollo y un cierre, incluyendo también los materiales, recursos bibliográficos, tiempo y evaluación.

De la anterior estrategia de acompañamiento denoto como debilidad desde mi particular quehacer pedagógico el escaso seguimiento a las mismas observaciones hechas en el aula, más no por falta de interés sino por lo referido con anterioridad respecto a mi labor docente ya que se tornó una labor paliativa de situaciones administrativas, situación que poco a poco fui corrigiendo para darle mayor prioridad al proceso pedagógico y gestionar con ello los espacios de asesoría y acompañamiento.

Por otra parte, con lo respecta a el propio trabajo colegiado, el espacio de los consejos técnicos se distinguió por ser una oportunidad de aprendizaje entre la propia escuela, e incluso el aprendizaje entre pares, particularidad de algunas de las reuniones del propio CT.

En lo referente a las reuniones técnicas, puede hacerse desde dos líneas: “Auto perfeccionamiento: promoción del desarrollo profesional docente a nivel personal, en dupla, en grupos grandes, etc. - y Reuniones de trabajo: producción de planificaciones, instrumentos de evaluación, recursos de apoyo para las clases, otros resultados” (Zulantav, s.f.: 4).

Desde mi perspectiva y en relación a mi muy particular caso en la institución en la que colaboro, este tipo de reuniones técnicas se plasma cuando se reciben invitaciones de otras instituciones a participar en talleres o conferencias con valor curricular y generalmente este tipo de invitaciones las efectúa el Tecnológico de Monterrey, aunque ya desde hace algunos años no se han tenido noticias al respecto.

En alusión a las reuniones de trabajo existe similitud a las de academia efectuadas con periodicidad, también en la Institución se planifican actividades de apoyo para todo el colegiado, especialmente cuando se aproxima la muestra pedagógica, evento denominado de esta forma por tratarse de una exposición de cierre del ciclo escolar, y llevada a cabo generalmente en los meses de mayo o junio.

Es importante mencionar que una estrategia de acompañamiento puede incluso tener diferentes niveles de aplicación que van desde lo más sencillo hasta lo más complejo. Al respecto la Universidad de la Sabana (2011:4) indica lo siguiente:

Ahora bien, una estrategia de acompañamiento puede tener acciones con niveles de complejidad que van desde las más sencillas y rutinarias hasta las más complejas, innovadoras y significativas. Para este caso, en un extremo estaría “dictar clase”, seguido por “organizar la clase”; “darle sentido a la práctica docente” y en el otro “practicar la docencia efectivamente”.

Como se puede apreciar existen cuatro niveles de complejidad para el acompañamiento pedagógico tales como: dictar clase, organizar la clase, darle sentido a la práctica docente y practicar la docencia efectivamente. Para efectos de mi programa de acción retomo los cuatro y que a continuación explico.

Particularmente considero que para el caso de los maestros de mi organización escolar estos niveles se podrán dar en el de acompañamiento hacia

cada uno de ellos, es decir, inicialmente de manera individual y posteriormente a otro nivel más complejo que es de manera colectiva.

Destaco también la diferencia entre una asesoría dentro de aula como fuera de ella, ya que la asesoría forma parte del acompañamiento docente y esta se puede dar fuera de aula y no únicamente al término de una visita en clase, así como también entre los propios actores del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que este último reitero no es únicamente entre docente- alumno, sino que también se puede dar entre pares, es decir entre los propios compañeros docentes.

Para que el docente tenga un panorama más amplio de lo que es su quehacer pedagógico, es decir su deber ser dentro del salón de clases se tiene que analizar primeramente el nivel más sencillo dentro del aula.

La Universidad de la Sabana (2011:12) indica que uno de sus primeros niveles es dar o dictar clase para lo cual señala:

Es la base sobre la cual se estructura el quehacer educativo, ésta se puede cumplir en un nivel mínimo y para esto es suficiente seguir la normatividad, (planear, cumplir con lo planeado, con el currículo, con los tiempos establecidos para el trabajo en aula, calificar, mantener y/o aumentar matrícula, entre otras.

Para la mayoría de los docentes de la institución escolar, su quehacer pedagógico se reducía en el “hacer” de este modo sus clases, y aunque en el “deber ser” lo tenían identificado les era difícil aterrizarlo de dicho modo ante la falta de su preparación pedagógica, y dictaban clase de tal manera que para ellos les resultaba más fácil de esta forma, aunque no fuera significativa para los alumnos.

Hago mención a dicho nivel ya que el acompañamiento pedagógico también puede entenderse desde alumno-alumno o docente-alumno dentro del salón de clase y no únicamente entre docentes o profesionales de la educación.

Para la Universidad de la Sabana (2011:13) indica que el nivel de organizar la sesión de clase es:

También parte de la cotidianeidad, se puede preparar la acción del aula y los espacios de trabajo en grupo de los docentes de manera que se responda a los requerimientos del sistema sin ningún tipo de esfuerzo, con un mínimo de exigencia.

Situación anterior que generalmente suele darse entre los grupos colegiados o colectivos de una institución con la finalidad de planear y optimizar recursos. En mi caso particular de la institución para la cual colaboro y en la que se llevó a efecto identifiqué que este nivel de complejidad se asumió desde el momento mismo en que los docentes planificaron sus clases, así como su trabajo con los demás docentes.

Un nivel más y que es la continuidad del anterior punto, dado que trasciende a otros rubros pues va más allá de un simple ejercicio dentro del aula y de un trabajo colaborativo ya que implica una reflexión y análisis de la propia práctica docente,

En ese sentido la Universidad de la Sabana (2011:13) señala que:

Darle sentido a la práctica docente” trasciende el quehacer establecido. Es transitar por el hacer profesional con propósitos claros y metas de innovación y mejoramiento. Es enseñar para desarrollar capacidades y competencias necesarias para los desempeños exitosos de los estudiantes. Es generar procesos de cambio en el actuar del equipo docente y directivo-docente.

Se refiere a un nivel de reflexión llevado a la praxis educativa y en la que se entiende y se asume la dimensión del hecho educativo, en donde no es visto de manera particular sino en su totalidad con todos los actores relacionados al proceso de enseñanza aprendizaje sus alcances, reconocer sus propias limitaciones, sus propósitos y metas a alcanzar tanto de manera personal-profesional como con el grupo de alumnos que se atiende, de este manera, la práctica reflexiva se torna enriquecedora, ya que entra más elementos se sumen al análisis se vuelve compleja y totalizadora para un análisis completo y puntual de la práctica docente.

Una de las finalidades de llevar a efecto un acompañamiento es precisamente que dentro de los diálogos durante los talleres de sensibilización se crea un ambiente de reflexión y análisis en torno a la práctica docente de los compañeros en donde identifican su ejercicio de análisis con su propio ámbito profesional.

Y finalmente un nivel aún más complejo en donde no solamente es conocer y planificar, así como el analizar sino en donde el maestro reconoce todos y cada uno de los elementos implícitos en su ejercicio docente e identifica sus fortalezas y debilidades dentro del mismo para llevar a efecto una mejora educativa, es el nivel de “Practicar la docencia efectivamente”, equivale a la comprensión colectiva del sentido de la acción de educar. Entonces, el acompañamiento se convierte en producir en los actores escolares una realización cada vez más efectiva de los respectivos roles, a partir de una reflexión sobre la acción y desde la acción. Lograr este nivel exige procesos metacognitivos de alta significancia para la educación del país. En tal nivel se entiende no solamente la reflexión del quehacer educativo sino sus alcances y su impacto dentro de una sociedad, incluyendo la vida misma política, económica y social de un país y su estrecha correlación con el resto del mundo y su participación activa dentro de un sistema globalizado y cambiante, con exigencias y retos cada vez mayores de la sociedad.

Desde mi punto de vista las estrategias y niveles de acompañamiento docente son recursos que se vuelven obsoletos si no hay un seguimiento de los mismos, si no existe un análisis continuo y total de las acciones de un centro educativo.

Ahora bien, al hablar del segundo grupo de estrategias como mencioné en el apartado anterior, detallo las estrategias de enseñanza puesto que son particularmente las utilizadas por los docentes después del análisis y reflexión de

su propia práctica y además producto del acompañamiento pedagógico que se brindó.

2.2.3.1. Estrategias de enseñanza para gestionar el aprendizaje

Sin duda alguna el trabajar con alumnos de secundaria demanda una dedicación y planeación mucho mayor en cuanto a la preparación de clases debido a la atención que se requiere captar de ellos por la etapa de transición (adolescencia) que se encuentran cursando, aunado a ello ya han pasado por una formación académica repetitiva pizarrón-banca-libretas-maestro-apuntes, por lo que no les resulta nada atractivo asistir a la escuela utilizando las mismas estrategias y herramientas que han utilizado durante años, de este modo el proceso de enseñanza aprendizaje se vuelve aún más demandante, de tal modo que los docentes se ven obligados a buscar alternativas que no solamente capten la atención e interés del alumno sino que también despierten su deseo de aprender los contenidos de la asignatura.

Ante lo anterior fue de suma importancia definir el papel que poseen las estrategias didácticas, relacionadas con la enseñanza - aprendizaje y que se volvieron relevantes en este proceso de investigación y sobre todo por el hecho de que se planteó en la formulación del problema que ante la ausencia de un acompañamiento pedagógico no se han posibilitado las formas de trabajo por parte del colectivo que integrasen nuevas estrategias de trabajo con los alumnos al interior del aula resultando monótonas y tradicionales. Definamos pues que son las estrategias de enseñanza aprendizaje.

Para Orellana, (2008 citado en Acosta y García, 2012:70) define a las estrategias de enseñanza como “todas aquellas ayudas planteadas por el docente que se le proporcionan al estudiante para facilitar un procesamiento más profundo de la información; es decir, procedimientos o recursos utilizados por quien enseña para promover aprendizajes significativos”.

De lo anterior cabe señalar que son precisamente las estrategias del docente las que garantizan de cierto modo el logro de los aprendizajes significativos en el alumno, de tal forma que de ello también depende el éxito del proceso mismo de enseñanza aprendizaje, depositando en la figura del docente gran parte de la responsabilidad del logro de esta meta, no dejando de lado el papel del alumno quien finalmente será quien construya su conocimiento mediante la instrucción y acompañamiento del maestro.

Desde mi opinión y experiencia como docente, considero que las estrategias de enseñanza aprendizaje son parte fundamental para gestionar el aprendizaje dentro del aula, y en mi caso como acompañante de los docentes, busqué y trabajé para que desde mi departamento se retroalimentara, orientara y asesorara a los docentes y que existiera esta alternancia de estrategias al interior del aula o incluso fuera de ella, optimizando los recursos didácticos y materiales, incluyendo los espacios de la propia institución, ya que al hacer atractiva la enseñanza mediante este tipo de estrategias resultó un aprendizaje significativo para el alumno.

Asumo de esta forma que el papel que desempeño se volvió aún más relevante con la incorporación de la gestión en la alternancia de estrategias por parte de los maestros asesorados y que en el acompañamiento se notase el interés y la motivación de utilizar estrategias diferentes, en ello radicó el éxito de las propias estrategias de enseñanza aprendizaje dispuestas por el docente en donde se incluyó desde una simple cartulina hasta materiales más elaborados, tanto de los propios docentes como de los mismos alumnos.

2.2.3.2. Estrategias didácticas

Sin duda alguna en muchas ocasiones y ante el desconocimiento y poca claridad en la terminología se confunde el concepto de estrategias didácticas con el concepto

de estrategias de enseñanza y dado que en el apartado anterior hago alusión a ambas, es preciso aclarar la diferencia entre estas.

Las estrategias de enseñanza según Mayer (1984), Shuell, (1988), West, Farmer y Wolf (1991, citados en Díaz Barriga 2002: 141) , son procedimientos que el docente utiliza para promover el aprendizaje significativo de forma reflexiva, y este tipo de recursos está asociado al trabajo con mapas mentales, mapas conceptuales, diagramas, esquemas, resúmenes, por mencionar algunos, mientras que las estrategias didácticas ocurren dentro de las estrategias de enseñanza aprendizaje y conllevan un proceso de enseñanza aprendizaje para lo cual el docente elige desde técnicas hasta actividades tales como juegos, destrezas y materiales que permiten generar un aprendizaje significativo a través de dichos recursos.

Por su parte para Marina Velasco y Fidel Mosquera, (s.f.:1) afirman que “El concepto de estrategias didácticas se involucra con la selección de actividades y practicas pedagógicas en diferentes momentos formativos, métodos y recursos de la docencia”.

En relación a lo anterior rescato la importancia que toman las estrategias didácticas dentro de la planeación del docente frente a grupo, ya que de la misma se denotan los elementos que orientan la secuencia didáctica del día o de las sesiones y durante las cuales habrán de utilizarse dichas herramientas que facilitan un aprendizaje significativo.

Finalmente para diferenciar unas de otras es necesario que los maestros de la institución, identificaran sus necesidades en cuanto a recursos materiales y didácticos por lo que se apoyó en la selección, adaptación y ajustes necesarios de los materiales didácticos propuestos por el colectivo docente como estrategias didácticas, mientras que las estrategias de enseñanza aprendizaje son en general

herramientas tales como los cuadros sinópticos, mapas mentales, cuadros comparativos que requirieron mayor análisis y reflexión por parte del alumno.

En el marco de la gestión Escolar es necesario resaltar los aportes de la gestión Escolar para este proyecto de tesis.

En función de la posibilidad de mover conciencias y generar cambios a través del acompañamiento pedagógico se buscó gestionar el favorecimiento de las competencias docentes que a continuación se analizan.

2.2.4. Las competencias docentes.

En el marco actual de la educación y especialmente en el de nuestro país en donde las reformas actuales de educación exigen a ser un docente competente y capacitado para el desempeño profesional de la labor educativa, pone de manifiesto la necesidad de desarrollar en el docente actual una serie de competencias que hagan notoria su capacidad de hacer frente a los retos sociales de la educación y en donde se destituya al sistema tradicionalista de enseñanza aprendizaje en el que los profesores siguen utilizando los métodos tradicionales como las clases teóricas y las evaluaciones escritas.

En razón a lo anterior se sigue presentando aún un perfil docente tradicional que memoriza, mecaniza, dicta y en ocasiones es impositivo, situación que se pretende revertir con un docente que desarrolle un pensamiento crítico en el alumno y en sí mismos, un docente participativo de la vida actual de nuestro país, que lleve a la reflexión misma, con iniciativa y capacidad de análisis, en pocas palabras un nuevo rol del docente visto desde las competencias y exigencias que enmarca la sociedad actual.

2.2.4.1 Conceptos y Definiciones de competencias docentes

Por lo anteriormente expuesto es necesario dejar en claro que son las competencias docentes, desde el punto de vista pedagógico conforme a Zabala y Arnau (2007, cit. en Guzmán Ibarra, 2011:154) quienes analizan semántica y estructuralmente distintas definiciones de competencia, de autores tanto del mundo laboral como educativo. Con base en ese análisis dichos autores definen a la competencia como: “la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada”

Esta primera aproximación a la definición de competencias me llevó a reflexionar en un ejercicio profesional docente complejo y lleno de retos continuamente y en donde el docente debía ser capaz de resolver situaciones en determinados contextos mediante el desarrollo de sus habilidades profesionales.

Estas competencias conllevan a visualizar a un docente actualizado científica y culturalmente, pero sobre todo como he reiterado preparado para hacer frente a las demandas de la sociedad actual, sin embargo en este perfil ambicioso y demandante de la sociedad se hallan inmersas limitantes como la cobertura y alcances de la actualización y profesionalización docente, ya que los docentes que no pertenecen al sistema educativo gubernamental escasamente tienen acceso a dichas actualizaciones, por lo que una vez más se hace presente la necesidad del acompañamiento pedagógico en la organización escolar.

Cabe mencionar que existen un sin número de autores que hacen referencia acerca de la definición de competencias. A continuación, cito una de ellas.

El autor Uribe (2011:154) señala que el concepto de competencia docente “puede ser entendido de manera amplia como la competencia profesional del

docente para desempeñarse en la interacción social, en los diferentes contextos y situaciones cotidianas que implican la práctica social de la profesión”.

De lo anterior retomé la importancia de asumir una práctica docente tal y como lo dicta el enfoque constructivista de nuestro modelo educativo en donde debe responderse a una enseñanza basada en competencias y por ende existir una congruencia entre el modelo de enseñanza y la figura de un docente competente con dicho modelo.

A continuación, expongo algunos de los autores sobre los cuales fundamenté mi tema de Investigación por ser de los más destacados en el ámbito de las competencias, siendo Perrenoud y Laura Frade Rubio.

2.2.4.2 Competencias docentes según Perrenoud

Las competencias docentes desde el punto de vista de Perrenoud conforman el listado de habilidades que habrá de poseer un docente en la sociedad actual, el concepto competencia representa aquí una capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones.

Perrenoud (2004:6) enlista en diez familias este tipo de competencias:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.
8. Utilizar las nuevas tecnologías.
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
10. Organizar la propia formación continua.

Por lo que respecta a mi tema de investigación y derivado del diagnóstico efectuado, denoté de este grupo de competencias que las relacionadas con mi proyecto de intervención gestiva fueron las siguientes: organizar y animar

situaciones de aprendizaje, y trabajar en equipo, estas dos familias de competencias propuestas por Perrenoud se vinculan con las necesidades del colectivo docente.

Lo anterior no quiere decir que el resto de las familias no sean importantes o de relevancia con el quehacer pedagógico de la institución, sino que aprecio que de acuerdo a mi diagnóstico son las áreas de oportunidad por enriquecer para poder contribuir al desarrollo del resto de las familias, ya que en efecto son complementarias una de las otras para poseer un perfil integral del docente.

En relación a la primera familia identificada como clave para mi proyecto de intervención , Organizar y animar situaciones de aprendizaje, el docente en el deber ser debió desarrollar dicha competencia en la medida en que planificó sus clases en atención a los conocimientos previos del alumno, es una competencia didáctica que permitió considerar a los errores o conocimientos fallidos como fundamentales para poder enlazar los conocimientos nuevos del alumno y generar aprendizajes significativos, por lo tanto fueron necesarias las estrategias de indagación y sondeo general, a través de diversos instrumentos e incluso en atención a los estilos y ritmos de aprendizaje.

En función de la última familia relacionada con mi tema de investigación y la cual es el trabajo en equipo, fue una de las debilidades más fuertes halladas en mi diagnóstico, consideré de este modo la oportunidad de generar en los espacios de acompañamiento los vínculos o sentar las bases para trabajos colaborativos posteriores, siendo el ideal poder llevarlos a cabo durante el ciclo escolar, destaco en dicho punto que el trabajo colaborativo fue más intencionado hacia el trabajo con lar responsables de las áreas concernientes a mi labor, en donde usualmente el trabajo era aislado y sin un denominador común que pudiera integrar todas las partes y favorecer desde su área con total integridad a la comunidad escolar, en este caso se buscó favorecer por ende el trabajo colaborativo entre responsables de departamentos y que todas las acciones fueran encaminadas hacia el

acompañamiento pedagógico, desde el punto de vista pedagógico, psicológico y de Planeación y Evaluación, esto a su vez permitió el desarrollo de las competencias docentes de las titulares de dichas áreas hacia el trabajo colaborativo.

Desde mi punto de vista es necesario enfatizar que cada una de las familias de competencias posee particularidades propias del proceso de enseñanza aprendizaje y que todas de algún modo enriquecen dicho proceso, sin embargo para efectos de la investigación se consideraron las dos mencionadas con anterioridad como fundamentales para las necesidades diagnosticadas en la misma y en relación precisamente con el apartado siguiente en donde se hace referencia a las competencias pedagógicas de las cuales trata la investigación.

2.2.4.3. Competencias docentes según Laura Frade

Para algunos autores como Perrenoud (2001), Zabalsa (2007), Sarranova (2007) y Tribó (2008) las competencias e incluso las competencias docentes se agrupan en familias y desde sus perspectivas y en el análisis que pude llevar a efecto haciendo una comparación de las mismas, logre distinguir que estas familias responden a exigencias de un mundo laboral al igual que lo exige el enfoque por competencias de nuestra educación, específicamente en el acceso al mundo laboral y eficacia como trabajador, no solamente de los alumnos sino de los propios docentes, por lo tanto un docente competente será un maestro eficaz en el mundo laboral y será capaz de transmitir esas mismas competencias hacia sus alumnos.

En la actualidad otros estudiosos de la rama han destacado por sus aportaciones a las teorías de los autores mencionados con anterioridad, sin embargo, en el proceso de indagación pude hallar a la autora Laura Frade, hija de Padres Mexicanos y quien ha realizado varias aportaciones al medio educativo además de ser una de las autoras más recientes en el ámbito y quien ha investigado por más de 10 años la capacidad para educar como una más de las inteligencias

múltiples estableciendo con esto que existe otra más de las ocho mencionadas por Howard Gardner, hecho que este autor le reconoció por escrito.

Laura Frade (2009, cit en Gómez, 2011) define las competencias docentes desde la perspectiva de las inteligencias múltiples, en la que señala que existe una inteligencia más, la inteligencia educativa, o sea la capacidad para educar a los demás en un momento histórico determinado de manera adecuada a las demandas que se producen en el entorno.

De igual manera Laura Frade (2009, citada en Gómez, 2011) señala que la inteligencia educativa cuenta con 8 competencias pedagógicas:

- 1. Diagnóstica** capacidad de detectar las necesidades de aprendizaje del alumno, definir qué debe aprender el sujeto y los contenidos relevantes para la vida laboral con éxito.
- 2. Cognitiva** capacidad que guarda relación con la adquisición del conocimiento que necesita el profesor para el desarrollo de los contenidos temáticos de sus diferentes asignaturas.
- 3. Ética** capacidad que incide en la toma de decisiones por parte de los docentes sobre su compromiso ante la sociedad, la responsabilidad al impartir sus clases, los valores que promoverá.
- 4. Lógica** capacidad para organizar el contenido de la enseñanza de una manera lógica – secuencial, misma que se demuestra mediante la organización, ordenamiento, graduación y dosificación de los contenidos conforme a lo detectado en el diagnóstico.
- 5. Empática** capacidad que permite entender a los alumnos en tres diferentes planos: afectivo, cognitivo y psicomotriz.
- 6. Comunicativa** habilidad para lograr la mediación entre el aprendizaje y la enseñanza, corresponde a la utilización de los diferentes tipos de lenguaje que posibiliten al estudiante de apropiarse del conocimiento y hacer su propia construcción significativa.

7. Lúdica capacidad que permite diseñar y aplicar diversas estrategias de enseñanza – aprendizaje, apropiadas a cada contenido temático, objetivo de enseñanza y estilo de aprendizaje de los alumnos.

8. Metacognitiva capacidad para evaluar el proceso enseñanza y aprendizaje en dos vías: hacia los alumnos verificando avances y estableciendo medidas correctivas, pero, además, a su propio desempeño como docente lo que le permitirá mejorar día a día en su profesión

En mi caso específico de investigación y para enmarcar el caso particular de mi diagnóstico enfatizo la competencia pedagógica número 7 que corresponde a la “Lúdica” en la que los docentes deben poseer la capacidad de diseñar y aplicar las estrategias de enseñanza aprendizaje conforme a los estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos, además de ser apropiadas para cada una de sus asignaturas favoreciendo el logro de las competencias en cada una de ellas.

2.2.4.4. Competencias docentes en secundaria

Existen varios autores que hacen referencia a las competencias en el nivel secundaria, sin embargo dentro de los más destacables se encuentran Monereo y Pozo 2007, Perrenoud 2004 y Tribó 2008, está última autora ha cobrado fuerza por conjuntar sus reflexiones en torno a las competencias específicas de los docentes y además por tratarse de una propuesta completa en relación a las competencias del docente de secundaria.

En este sentido (Reina, 2014:3) destaca que:

El informe de la UNESCO sobre la educación del siglo XXI, coordinado por Jacques Delors (1996), pone ya de manifiesto la necesidad del desarrollo de las competencias en el ámbito educativo. En él se nos indica que la misión de educar en la realidad actual debe organizarse alrededor de cuatro aprendizajes de las competencias profesionales y sociales, a lo largo de la vida de una persona: el saber, el saber hacer, el saber estar y el saber ser.

Así, según Reina (2014:3) los ámbitos de competencias de un profesor de secundaria son: “la competencia disciplinar (saber), la competencia metodológica (saber hacer), la competencia social (saber estar) y la competencia personal (saber ser)”. Esta realidad debe girar en torno a las competencias profesionales y debe ser congruente y correspondiente a las necesidades de la sociedad actual.

Resulta especialmente destacable el trabajo de Tribó (2008), por tratarse de una propuesta completa ya que, por un lado, se apoya de las aportaciones de publicaciones clásicas como las de la UNESCO y su enfoque coincide con las aportaciones de otros autores como lo es Cesar Coll.

De igual manera, Tribó (2008) considera que un profesor de secundaria es competente cuando es capaz de interrelacionar y coordinar de manera paralela los conocimientos para aplicarlos de manera integral a una situación profesional en concreto y ha adquirido la habilidad de saber transferir este conocimiento competencial a nuevas situaciones, es decir es capaz de transmitir esos conocimientos teóricos a situaciones prácticas en particular.

Del punto anterior cabe destacar que las asesorías personales con los docentes buscaron que los propios maestros fueran críticos y analíticos en su práctica y con ello determinar qué tan hábiles eran para animar nuevas situaciones de aprendizaje y con ello poder guiar el aprendizaje de los alumnos.

Es preciso mencionar y dado que el problema de investigación se centró en que a través de la asesoría y acompañamiento docente se alternen estrategias de enseñanza aprendizaje en búsqueda de aminorar las prácticas monótonas al interior del aula, mismas que a continuación se detallan dada la importancia que se le da a estos conceptos relacionados con la práctica del docente actual que le permitan favorecer el desarrollo de sus propias competencias en el aula, tomando en cuenta las necesidades y características de sus alumnos.

2.2.5 Antecedentes de la Gestión Escolar

Resulta importante y significativo que se haga un recorrido histórico para denotar las diferentes connotaciones que ha tenido la gestión escolar como a continuación se enuncian.

En sus comienzos es necesario mencionar las aportaciones realizadas por Botero (2009: 22) quien señala que “La gestión educativa data de los años setenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los Ochenta en América Latina “

Por lo tanto, sus orígenes apuntaban a la optimización de los procesos educativos y sus organizaciones, es decir las estructuras que conformaban a la institución poseedora de tan importante labor de enseñanza aprendizaje, y aunque en sus inicios la Gestión estaba ligada a procesos administrativos más que de educación.

Transcurridos los años (Correa, s/f: 2) señala que “Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. Actualmente ambos procesos de administración y planificación se articulan en la gestión”.

Por consiguiente, la gestión como tal, surge precisamente del desarrollo o de la evolución natural de la administración como disciplina social misma que considero está sujeta a los cambios en las vertiginosas corrientes del mundo, del ser humano y del entorno económico, educativo político, social, y cultural, por lo tanto, está inmersa en todas las esferas del ser humano

Es importante precisar que en el modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009: 41) se define a la gestión como:

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Lo anterior permite sentar las bases de la gestión Escolar, buscando el logro de los objetivos escolares a través de la administración, aplicando de manera concreta las acciones que permita alcanzar las metas propuestas por determinada organización escolar.

Es importante mencionar que la Gestión Escolar busca aplicar los principios generales de la administración, al campo específico de la educación y que por lo tanto está estrechamente vinculada con la organización del trabajo en el campo de la educación, que es en donde precisamente se centró el tema de investigación, al tratar de resolver los problemas del escaso acompañamiento pedagógico para favorecer las competencias de los docentes en el nivel secundaria, a través de un programa integral en donde se involucraran no solamente todos los catedráticos sino también los responsables de las áreas relacionadas a su labor.

La historia de la Gestión Educativa en México tiene una gran huella en la actualidad pues a partir de las gestiones de los gobiernos de nuestro país se han tenido grandes avances en la materia, tantos en los niveles de educación media Superior y Superior, pero sobre todo en la educación Básica.

Con respecto a los programas sectoriales tal y como lo señala García, et al, 2011 citado por (Botero, 2009: 22) menciona que:

En relación a la Educación Básica, en México durante el periodo 1994-2011, que comprende tres programas sectoriales de educación pública, las políticas de formación para la gestión de directivos de centros escolares (jefes de enseñanza, inspectores, supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores y subdirectores de escuelas) han adquirido una creciente importancia como puede observarse en el

establecimiento del programa de escuelas de calidad, acompañado por la creación de una dependencia Superior denominada Dirección General para el Desarrollo de la Gestión e Innovación en la Subsecretaría de Educación Básica.

La Gestión Escolar está a su vez fuertemente vinculada con la Reforma Educativa con miras hacia la búsqueda de la calidad en la educación, haciendo uso de sus recursos y potencializando los elementos que coadyuven al sistema educativo Mexicano a brindar una educación competente con las exigencias de la sociedad del siglo XXI, es por ello que da especial énfasis a la gestión en el acuerdo 717, mismo que en el siguiente apartado del marco normativo se hará referencia.

2.2.6. Gestión Escolar

Para que se lleve a efecto un correcto funcionamiento de las instituciones educativas es necesario reinventar sus prácticas, suprimir usos y costumbres, cambiar paradigmas y dar el siguiente paso, el de la Gestión, emprender nuevas prácticas pedagógicas en pro de la mejora educativa.

Para algunos autores la Gestión Escolar es un elemento clave para que dichas metas especialmente las de mejora se ejecuten de la mejor manera posible, ampliando sus conocimientos y aplicaciones a todos los rincones de las instituciones educativas, tal y como el experto chileno en educación Juan Casassus (2002, citado en Jiménez 2015: 15) afirma que:

La noción de gestión en América Latina se ha manejado de acuerdo a las necesidades emergentes de las diferentes coyunturas socioeconómicas experimentadas por la región desde 1950, teniendo por base la planificación de los procesos de intervención estatal y organizacional (por ello "gestión " a veces suele identificarse con "planificación")

Lo anterior permite corroborar la necesidad de innovar y gestionar nuevas prácticas pedagógicas con la finalidad de satisfacer las necesidades de una organización, que, en nuestro caso al tratarse de instituciones educativas,

corresponde a la mejora de los aprendizajes y del proceso escolar, incluidos obviamente los actores principales, permite a su vez identificar como ya desde antaño sus principales autores ya esbozaban un panorama tal de la institución escolar.

De lo anterior retomé la siguiente pregunta de reflexión, ¿para qué poner en marcha prácticas gestivas al interior de mi institución? cuya respuesta es para satisfacer las necesidades de enseñanza aprendizaje a través de la asesoría y acompañamiento docente, movilizándolo a los actores principales del proceso de enseñanza aprendizaje.

A su vez la gestión escolar, permite referir el papel tan importante de los actores del proceso de enseñanza aprendizaje mediante la gestión ya que una condición necesaria para lograr que el proceso de enseñanza aprendizaje así como el éxito de los programas escolares, es que estén debidamente supervisados y monitoreados con base en medidas sugeridas por proyectos derivados de la Gestión Escolar y que se refiere precisamente a aquellas acciones que se llevan a cabo en el centro educativo para garantizar la aplicación de un proceso evaluativo pertinente, las cuales permiten a los docentes potencializar sus habilidades de enseñanza y a su vez alumnos sus capacidades de aprendizaje.

Para Henry Farol (1925 citado en Vargas s.f.:4) en su teoría clásica de la administración, define el acto de administrar como:

Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una institución; sus principios fundamentales son la eficacia en la división de trabajo, la autoridad y disciplina que exista dentro de una institución y la **eficiencia en la comunicación con el personal**, en donde la jerarquía escolar, el orden, la equidad, la estabilidad personal y la iniciativa de los individuos pertenecientes a la institución vayan enfocados hacia una misma meta que sería la eficiencia y calidad de la institución, lo cual se convertiría en el éxito de la misma.

Hago mención al hecho de que retomé la comunicación como una de las principales herramientas entre los principales actores de la institución para llevar a efecto todo el proceso de mejora gestiva, contemplando una misma meta y la calidad de la educación lo que se traducirá de ahora en adelante en la carta de presentación ante la sociedad y comunidad estudiantil al haber optimizado las prácticas pedagógicas al interior de la Institución con lo correspondiente al nivel educativo en el que se llevó a efecto el proyecto de intervención.

Conforme a los resultados del diagnóstico realizado y destacando las fortalezas no solo del colectivo docente sino también las institucionales y personales, rescaté el papel preponderante de las relaciones humanas.

En ese sentido, Vargas (s.f.: 5) menciona que:

La teoría de las relaciones humanas concibe a la organización como un sistema social; así, afirman que la organización tiene dos principios fundamentales: el primero producir bienes o servicios (función económica) y el segundo brindar satisfacciones a sus miembros (función social), por lo cual los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales o económicas.

De este modo, valoré la posibilidad de relacionar el trabajo del Departamento Psicológico con el de Planeación y Evaluación, con la intención de sumar esfuerzos y crear vínculos entre ellos, a su vez con el propósito de crear un ambiente sano y favorecedor no solo de las relaciones humanas sino también de las relaciones laborales, que no son malas pero que pueden ser mejores aún.

A su vez y en referencia a lo anterior partí de la idea de utilizar el enfoque de uno de los marcos conceptuales que maneja Juan Casassus (2009:55) quien indica que:

En la perspectiva de la lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido de que son procesos de **comunicación**

que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción.

Este enfoque de la visión comunicacional fue de gran utilidad para persuadir a los docentes que mostraron resistencia a los cambios propuestos por la innovación e implementación de este proyecto de intervención gestiva.

Cabe hacer mención que el hecho de hablar de cambio generó incertidumbre a los miembros de la organización, sin embargo, en la capacidad de persuasión radicó gran parte del éxito del proyecto de intervención y sobre todo al verse beneficiados en sus prácticas la gran mayoría de los docentes de la institución escolar.

La funcionalidad de la gestión también radica en la importancia y puesta en marcha de una evaluación que permita verdaderamente obtener una validación desde el punto de vista de la gestión, dada su relevancia me permití a continuación definir lo que la evaluación para mi proyecto de intervención gestiva representó.

2.3. MARCO NORMATIVO

La investigación, así como fue sustentada en teorías y autores, de la misma manera se fundamentó en los aspectos normativos que rigen actualmente e integran las bases legales o institucionales en las que se enmarcó el problema de investigación, la cual le dio formalidad y legalidad a la misma. De este modo se incluye la Ley General de Educación, El acuerdo 717, programas sectoriales, así como la Reforma Integral de Educación Básica que actualmente rige nuestro sistema educativo mexicano.

En primer término se analizó la relación e importancia de la Ley General de Educación, ya que ésta es de relevancia al ser una de las principales que rige en nuestro país y de las cuales se apoyan varios programas.

2.3.1 Ley General de Educación

La educación es la formación destinada a desarrollar las diversas capacidades y habilidades del ser humano, en todas las esferas o dimensiones en las que se desarrolla un individuo procurando potencializarlas al máximo con el propósito de responder a sus necesidades y retos de la sociedad en la que se desenvuelve, en este punto la escuela representa una de los medios para llevar a efecto este propósito, sin embargo ante un papel tan demandante la escuela se ve en la necesidad de perfeccionarse y actualizarse para responder a las necesidades de una sociedad en pleno desarrollo y en constante transformación.

Por lo anteriormente expuesto y en función de una de las esferas de desenvolvimiento del ser humano, que es la social, la educación brinda herramientas para asegurar la máxima participación dentro de la misma, enmarcado en una ley que privilegia el derecho a una educación de calidad.

En la Ley General de Educación, (2017) en su artículo tercero se indica lo siguiente:

Artículo 3o.- El Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley.

En este sentido valoré el papel del docente ante el reto que representa su labor frente a la sociedad mexicana y lo significativo que es para la labor pedagógica dentro de la institución, asimismo vigilar el cumplimiento de una educación de calidad, en donde se garantice mediante las prácticas pedagógicas de mi colectivo docente el desarrollo de habilidades y competencias en los educandos.

Es precisamente en búsqueda de esa calidad educativa que el Artículo 717 busca formular los programas que garanticen una Gestión Escolar, en el siguiente apartado se enuncian algunos aspectos relevantes del mismo y que se relacionan con mi proyecto.

2.3.2 Artículo 717 Lineamientos sobre programas de Gestión escolar

La Reforma Educativa y con base precisamente en fundamentar una educación de calidad decreta el acuerdo 717 por el que se establece los lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar.

De igual manera en el Acuerdo 717 (2014) se enmarca el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas y hace referencia a lo siguiente:

La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.

En este sentido asumí el hecho de que mi quehacer pedagógico y desde mi función en el Instituto Atenas debí gestionar acciones en favor del acompañamiento docente así como de la calidad educativa, misma que beneficiara en todo momento no solamente a los docentes sino a los educandos, quienes fueron finalmente los receptores del proceso de enseñanza aprendizaje, dichas acciones buscaron satisfacer las necesidades del colectivo docente y las detectadas en el diagnóstico institucional, tales como el poder garantizar una mejora de los aprendizajes, así como prácticas de administración y organización eficientes que atiendan oportunamente a los actores involucrados en mi quehacer docente y que por lo tanto reciban un servicio educativo de calidad.

En esta línea asumo el hecho de la importancia que adquirió no solamente la gestión sino mi actuar docente al interior de mi centro laboral sino de las acciones del colectivo docente en pro de lograr el perfil de egreso deseable que establece el plan de estudios vigente.

2.3.3. Plan Sectorial de Educación 2013-2018

El plan Sectorial de Educación en su capítulo III, correspondiente a Objetivos, Estrategias y Líneas de acción, asume como propósito fundamental el hecho de asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica, y por lo que respecta a mi proyecto de investigación, fue una de las finalidades del acompañamiento pedagógico y significativo, que permitió a los docentes desarrollar habilidades que garantizaran en los educandos las competencias para la vida que le posibiliten un mejor desenvolvimiento dentro de la sociedad, fomentando a su vez la capacitación a los docentes para la aplicación de diversas estrategias de enseñanza aprendizaje o en su defecto la mejora de sus práctica interpersonales con los departamentos con los que se encontró relacionado.

El Plan Sectorial de Educación, 2013-2018 hace alusión a la autonomía de gestión de la siguiente manera:

La escuela debe ocupar el centro del sistema educativo y contar con las capacidades de gestión para funcionar con autonomía. La estructura curricular perfila al mexicano del futuro, de modo que los planes y programas de estudio deben responder a los retos del siglo XXI, al desarrollar en las personas las competencias que requieren para la vida. El respeto y el apoyo al quehacer de los maestros, esenciales para el logro de los fines de la educación, deben recuperarse. Más allá de su tarea en la preparación académica de sus alumnos, son ejemplo y guía para la formación en valores y en derechos humanos. Los espacios educativos deben reunir características básicas que confieran al proceso formativo la dignidad que merece.

En relación a lo anterior, el docente se vio en la necesidad de estar capacitado ante estas demandas, por lo que resultó relevante el papel de guía

durante la formación continua, rescatando el respeto a su profesión y a su labor ante la sociedad.

Por lo que respecta al estado de Veracruz, el plan Veracruzano de Educación plantea del mismo modo su preocupación por otorgar una educación de calidad, a continuación, refiero lo que considero son elementos fundamentales para dichos propósitos.

2.3.4. Plan Veracruzano de Educación 2016-2018

Veracruz es uno de los Estados con mayor riqueza dentro del país, su cultura sus tradiciones y su riqueza turística reflejan un estado que pretende posicionarse en uno de los primeros lugares en el ramo educativo tanto por su relevancia turística al encontrarse en pleno Golfo de México y por ser uno de los estados con mayor bagaje cultural, de este modo el gobierno del Estado al entrar en funciones en el año 2016, pretende con el Plan Veracruzano de Desarrollo, 2016 “Desarrollar el potencial de la población del estado a través del mejoramiento y modernización del sistema educativo estatal, para ampliar las oportunidades de desarrollo humano y social de los veracruzanos”.

En razón de lo anterior valoré la oportunidad que tengo en mi centro de trabajo para potencializar dicho objetivo, ya que desde mi función como responsable del Departamento Pedagógico me corresponde velar por el mejoramiento y modernización de las prácticas áulicas con mi colectivo docente, en pro de ampliar las oportunidades de desarrollo de nuestros estudiantes orizabeños.

A continuación, hago referencia a otro documento que normativamente rige el quehacer docente y es en alusión a la línea de la Gestión, la cual es necesario analizar.

2.3.5. Plan de estudios 2011 en el marco de la Gestión

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos y en mi caso como responsable del Departamento Pedagógico hacia todo el colectivo docente, por tanto, fue indispensable la colaboración de todos los actores vinculados no solamente al proceso educativo de los alumnos sino de todos los actores vinculados a mi quehacer educativo, en este caso, directores, docentes, y personal de apoyo.

Lo anterior derivó en innovar desde mi ejercicio profesional partiendo por tanto de un liderazgo pedagógico que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y de ser posible de otros actores sociales.

La Reforma de Educación (SEP, Plan de Estudios, 2011b:69) promueve al respecto:

La reforma integral de la educación Básica (RIEB) requiere, para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y, al mismo tiempo, forma parte de una red de gestión de aprendizajes de docentes, alumnos y padres de familia, entre otros actores de la comunidad.

Conforme a lo anterior es evidente la importancia de trabajar colaborativamente con los diferentes departamentos para responder de igual manera a los planteamientos de la Reforma Integral, y en donde se vuelve predominante la gestión en colaboración con todos los actores involucrados en la organización escolar.

Destaco de esta forma que fue necesario reinventar las prácticas pedagógicas entre el departamento de Planeación y Evaluación en conjunto con el

Departamento Pedagógico y Psicológico para responder a las necesidades del colectivo docente y de la comunidad estudiantil.

Según lo anterior el movilizar esfuerzos se tradujo en la participación del Departamento Psicológico en el hecho de trabajar los talleres de sensibilización y la parte humana del docente para integrarse, cambiar de perspectiva y aceptar la ayuda, así como del departamento de Planeación en apoyar las visitas al aula y no llevar a cabo un trabajo individualista, sino conjuntar esfuerzos para optimizar tiempos y recursos y con ello obtener los resultados deseados.

A continuación, y como parte de la teoría y fundamentos desarrollo el papel tan importante que posee el acompañamiento y asesoría pedagógica en el Plan de estudios 2011.

2.3.6. Acompañamiento y asesoría pedagógica en el Plan de estudios 2011.

Asumo que como responsable del Departamento Pedagógico y orientadora de un colectivo docente la organización, colaboración y sobre todo de un acompañamiento Pedagógico, la asesoría y la retroalimentación, fueron elementos clave y estrechamente vinculados a mi labor, por lo cual destaco que fue necesario hacer uso de una buena comunicación principalmente con el Departamento de Planeación y Evaluación, puesto que como lo enmarca la RIEB, desde mi función debí responder de manera efectiva, colaborativa y organizada con mis pares en la coordinación de tiempos y asesorías, situación que también es parte de la gestión escolar.

La Secretaría de educación a través del plan de estudios (2011 d: 69) hace referencia a la Gestión de la asesoría académica en la escuela:

La asesoría y el acompañamiento a la escuela se basa en la profesionalización de los docentes y directivos de los planteles, desde el espacio escolar y como colectivos, lo que a su vez facilita la operación de un currículo que exige alta especialización.

Por lo concerniente pretendí a través del acompañamiento pedagógico enmarcado en la RIEB hacer un uso eficiente de la Gestión Escolar, mediante el acompañamiento docente enmarcado de igual forma en el principio Pedagógico Número 12 del mismo plan de estudios, referente a la tutoría y asesoría académica a la escuela.

A su vez la Gestión Escolar mediante dicho acompañamiento propició prácticas flexibles y relaciones de colaboración para la mejora de los aprendizajes, visto de este modo se fortalecerá el acompañamiento pedagógico mediante el trabajo colaborativo y la asesoría al interior de mi área laboral con mis pares y departamentos, buscando propiciar también condiciones en las que la escuela fuese atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad, incrementando incluso el sentido de identidad institucional y apropiación de la visión y misión de la escuela.

A continuación, presento la información correspondiente al marco programático, lo que representa los fundamentos teóricos-metodológicos de la estrategia de gestión y misma que conforma el programa de acción.

2.4. MARCO PROGRAMÁTICO

Dentro de este marco programático se halla la normativa de los consejos técnicos escolares como punto de partida y dado que los espacios del mismo fueron propicios para reunir a los docentes y trabajar en los talleres propuestos, de igual forma se conjuga por ende la información relevante con respecto al taller, al trabajo colaborativo, liderazgo, así como la ruta de mejora que enmarcó el proyecto gestivo, no sin pasar por alto la Estrategia Nacional de Formación Continua de los docentes, siendo sus principales aportaciones las siguientes.

2.4.1 Programa de los Consejos Técnicos Escolares

Uno de los puntos principales de mi programa de acción es que se tuvo como estrategia la implementación de un taller de sensibilización para lo cual fueron utilizados los espacios de Consejo Técnico Escolar (CTE) como oportunidad de reunión y asistencia de la mayoría de los integrantes del colectivo docente y aunque existió una forma de trabajo individual por tratarse de particularidades de cada asignatura también se consideró el trabajo colectivo para lo cual el espacio propicio fue el Consejo Técnico Escolar de cada mes.

En función de ello retomé la normatividad de los Consejos Técnicos y en donde se aprecia la legalidad y funcionalidad de dicha estrategia.

La SEP a través de su documento normativo Lineamientos para la Organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar, Primaria y Secundaria. (2013: c) en donde señala que:

Hablar del Consejo Técnico no es algo que esté fuera del conocimiento de los actores educativos; sus antecedentes se encuentran en los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, por los que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias, respectivamente, donde se le caracteriza como un órgano de apoyo al director y se le atribuyen tareas educativas, organizativas y administrativas, siendo estas últimas las de mayor peso.

Como bien lo enmarca la cita anterior el CTE fue un recurso que permitió organizar el trabajo académico de la organización escolar, posibilitando el enriquecimiento de las prácticas cotidianas al tratarse asuntos de carácter educativo y organizativo, en donde principalmente se aseguró el cumplimiento de los principios y fines de la educación Básica.

Cabe destacar que desde mi institución escolar he vivenciado todos estos años al frente del Departamento Pedagógico, en reuniones de Consejo Técnico muy

productivas, al existir un colegiado participativo para intervenir en dichas reuniones, de igual manera puedo expresar mi agrado por organizar, dirigir y dar seguimiento a los mismos como responsable de dichos espacios.

Con el CTE siempre se ha buscado favorecer y optimizar dichas reuniones con estrategias como la entrega anticipada de material, lectura previa de los materiales, así como elaboración de productos con antelación para compartir el día del Consejo, lo que asegura un enriquecimiento de las prácticas y el intercambio de ideas, opiniones y estrategias según sea el propósito de las reuniones fijado de manera particular y con base en las guías de CTE.

De la misma manera puedo expresar que desde que se han implementado los Consejos Técnicos Escolares en mi institución hemos sido modelo a seguir con otras instituciones, ya que, ante la continua Inspección de nuestro Supervisor Escolar, constata el trabajo y lo refiere de ejemplo con las escuelas de la zona, situación que nos privilegia y distingue de otras instituciones del mismo carácter particular.

Por otra parte, y destacando la legalidad del uso de los espacios de CT para la aplicación de los talleres, el CT privilegia el uso de este recurso cuando hace referencia sobre la autonomía de gestión.

La SEP a través del documento normativo Lineamientos para la Organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar, Primaria y Secundaria. (2013 c: 5) que al calce expresa lo siguiente:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

La autonomía de Gestión permitió a la organización escolar trabajar en función de los problemas que requirió atender, por lo que se convirtió en un espacio propicio para agotar la agenda de cada consejo técnico escolar, pero a su vez para trabajar sobre dichos problemas, agotar propuestas de trabajo y establecer acuerdos en función de la solución de los mismos.

De la misma manera los lineamientos de Trabajo del CT, en su artículo 12, referente a los objetivos generales del CT, establecen como primordiales los siguientes:

- Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela dirigidas a mejorar el logro de aprendizajes de los alumnos.
- Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos (libros de texto, tic) disponibles dentro y fuera del centro escolar.
- Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela, en función de las prioridades educativas.

En relación al primero, el programa de acción dio respuesta a las acciones de planear y dar seguimiento para evaluar las gestiones de la escuela ya que al atender las competencias de los docentes se busca como consecuencia la mejora de los aprendizajes de los alumnos, al tratarse de la implementación de alternancia de estrategias que posibilitaron este fin.

Con respecto al segundo propósito distinguí desde mi organización escolar que con la implementación de mi programa de intervención gestiva trajo como consecuencia el empleo de materiales educativos elaborados ya sea por los alumnos y/o por los propios maestros, así como otros recursos que no son necesariamente el libro de texto y libreta, sino que los integrantes del colectivo escolar apostaron por la implementación de otros materiales como los juegos didácticos entre algunos otros.

Finalmente y en más estrecha relación con mi proyecto gestivo, el último de los objetivos acerca de fomentar el desarrollo profesional de los maestros en función de las prioridades educativas, identifiqué que fue una vinculación con el propósito fundamental del programa de acción en atención del desarrollo de habilidades pedagógicas, valore que con el programa de acción se apoyó el hecho de desarrollar dichas habilidades a través de los talleres de asesoría y acompañamiento pedagógico por parte de una servidora.

Es por ello que a continuación defino el concepto de Taller para tener un referente teórico del mismo que permita contextualizar la ejecución de los mismos dentro de mi organización escolar.

2.4.2 Estrategia de trabajo: taller

Existen múltiples opciones para llevar a efecto una asesoría y acompañamiento que van desde cursos dirigidos, capacitaciones por horas, cursos en línea, entre algunas otras opciones, sin embargo, para efectos del programa de acción esta asesoría y acompañamiento se llevó a cabo en parte como taller, ya que es una estrategia que permitió vivenciar de forma más palpable el conocimiento a la práctica, por lo cual a continuación expongo una definición más amplia del taller y sus implicaciones.

En un lenguaje común y corriente un taller es un lugar destinado a la creación o reparación de determinados objetos, con herramientas fijas y específicas para la labor, ya sea un taller de repostería, un taller de soldadura o uno de carpintería, sin embargo, con el paso del tiempo este término se ha ido adentrando al ámbito educativo, significando esto una idea más amplia en la que varios individuos trabajan de manera cooperativa para llevar a efecto algo en común.

Para algunos autores como Melba Reyes (2000, citada en Oca 2014: 71) es un espacio de aprendizaje, tal y como lo define a continuación:

Un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que los organice. Puede desarrollarse en un local, pero también al aire libre.

Desde mi perfil pedagógico y función que desempeño denoto la similitud entre dicha definición, las labores del deber ser de mi área y las intenciones o finalidades del taller de sensibilización por parte del departamento Psicológico como parte del acompañamiento para el colectivo docente, ya que de manera significativa se llevó a efecto un trabajo colaborativo con determinados objetivos para obtener un aprendizaje y dentro de los propósitos principales del taller estuvo como prioridad el que los docentes que conforman el colectivo aprendieran nuevas estrategias de trabajo de manera colaborativa y que por ende aprendieran a trabajar en equipo y así poder favorecer el desarrollo de sus competencias pedagógicas en favor del proceso de enseñanza aprendizaje, y más aún a través de la sensibilización llegar a un análisis reflexivo de su práctica docente que les permitiese identificar sus debilidades y poder trabajar en esas áreas de oportunidad identificadas.

Otra definición acorde con el taller de sensibilización del programa de acción fue la siguiente propuesta por Cubures (1991, citada en Hoyos, s.f.: 13) en donde afirma que:

El taller es el tiempo - espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer, como el lugar para la participación y el aprendizaje. (...) lugar de manufactura y mentefactura. En el taller, a través del interjuego de los participantes con la tarea, confluyen pensamientos, sentimientos y acción. El taller, en síntesis, puede convertirse en el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y, por ende, lugar de producción social de objetos, hechos y conocimientos” para la conservación y transformación de las prácticas y concepciones del mundo.

Cabe señalar que desde la perspectiva e intención de mi actuar como investigadora y líder del programa de acción me identifiqué con dicha definición al proponer el uso de los espacios de acompañamiento como un taller para transformar las prácticas, ya que se vio beneficiado el actuar docente con la implementación de prácticas distintas y al poner en marcha la asesoría y acompañamiento que estaban en segundo plano, destaco de la misma forma el taller como forma de producción de reflexiones y espacios de análisis y reflexión que permitiese la transformación.

En este mismo orden de ideas asumí que por la propia naturaleza de taller esta forma de organización docente requirió alta creatividad principalmente del ejecutor, en primera instancia para atraer la atención de los participantes y propiciar el interés de los mismos así como el ser una experiencia teórica y/o práctica de los involucrados en el taller, ya que es un proceso de aprendizaje para poder abordar la realidad de la institución y sobre todo la realidad diagnosticada en el proceso de investigación, de tal forma que la ejecución del taller y el éxito del mismo dependió en gran medida del ejecutor para transformar y llevar a efecto el taller de forma realmente efectiva y que sirviera de retroalimentación y de fundamento para su perfeccionamiento profesional y la mejora de su realidad educativa a la par de buscar la forma de trabajar en colaboración entre departamentos.

2.4.3. Trabajo colaborativo

Otro de los puntos esenciales del programa de acción fue indiscutiblemente el trabajo colaborativo, desde mi perspectiva y mi experiencia en la institución, el cual permite promover mediante un proceso el alcance de metas comunes con los integrantes de un pequeño equipo de trabajo y en donde en conjunto se construya un saber actuar y un conocimiento en común, ya que a diferencia del trabajo cooperativo en donde únicamente se hace una división de tareas en el colaborativo se comparten responsabilidades dándole mayor énfasis a todo el proceso más que a un solo producto final.

En lo que respecta al trabajo colaborativo se dio entre los Departamentos desde el momento mismo en que se diseñaron y planificaron los talleres que se llevaron a cabo con el colectivo docente.

Para Revelo, Collazos y Jiménez (2017: 3) el trabajo colaborativo es:

Un proceso en el que un individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes de un equipo, quienes saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de tal manera, que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento

De esta manera y en correlación al trabajo colaborativo realizado desde mi realidad educativa, señalo que este elemento es de la interacción entre un grupo de personas que intervienen con la aportación de cada una de sus ideas, para enriquecer el trabajo y a través de ello lograr el objetivo o meta en común.

Desde mi punto de vista el trabajo colaborativo permite figuras como la del líder, aquel que dirige las acciones de todo el cuerpo de trabajo y en beneficio de todos los actores que se ven involucrados, de tal forma que para mi proyecto de intervención gestiva fue uno de los factores determinantes para su implementación.

Destaco que el trabajo colaborativo para la intervención gestiva es un eje rector para la gran mayoría de sus acciones puesto que como lo enmarca su propia naturaleza obedece a ciertas características como lo plantean Revelo, Collazos y Jiménez (2017: 4) a continuación:

El trabajo colaborativo posee una serie de características que lo diferencian del trabajo en grupo y de otras modalidades de organización grupal. Algunas de ellas son las siguientes: Se encuentra basado en una fuerte relación de interdependencia entre los diferentes miembros del grupo, de manera que el alcance final de las metas concierna a todos sus miembros. Hay una clara responsabilidad individual de cada miembro del grupo para el alcance de la meta final. La formación de los grupos en el trabajo colaborativo es heterogénea en habilidades y características de los miembros; en el trabajo tradicional de grupos, estas son más homogéneas. Todos los miembros tienen su parte de responsabilidad para la ejecución de las acciones

en el grupo. La responsabilidad de cada miembro del grupo es compartida. Se persigue el logro de objetivos a través de la realización (individual y conjunta) de tareas. Existe una interdependencia positiva entre los sujetos. El trabajo colaborativo exige de los participantes habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas, así como un deseo de compartir la resolución de las tareas.

Dicho lo anterior el trabajo colaborativo propició en mi organización escolar una fuerte cohesión grupal, situación que a su vez hizo que dicha relación entre los integrantes responsables de los departamentos asumiese su responsabilidad como líderes del trabajo y como ejecutores de acciones para alcanzar las metas finales para la resolución del problema identificado, permitiendo con ello la funcionalidad del programa de intervención gestiva.

Para llevar a cabo este trabajo colaborativo fue fundamental que los actores involucrados en el programa de gestión de la misma manera conocieran los beneficios esto traería consigo y en alusión a sus necesidades y características ya que fue en pro de su mejora académica y en busca del desarrollo de habilidades docentes de trabajar de manera colaborativa, reforzando dicho elemento o en su defecto despertando el interés por ponerlo en práctica.

Dado que una de las características del trabajo colaborativo exige la figura de liderazgo como ejecutor y coordinador de un proceso de mejora a continuación detallo la información correspondiente a dicho elemento y en donde de manera puntual hago alusión a su relación con mi proyecto de intervención gestiva.

2.4.4. Liderazgo

Distingo en el nivel de participación de los actores un elemento primordial para la ejecución del programa de acción: el liderazgo, habilidad que compartí con los otros integrantes del colectivo docente, específicamente con las responsables de las demás áreas, la Psicológica y la de Planeación y Evaluación para poder desarrollar de manera correcta la ejecución de mi programa de acción.

Para el Ministerio de Educación de la Nación (s.f: 9) concibe al liderazgo como “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.

De lo anterior analizo no solamente la relevancia y determinación del poder de persuasión, sino también los distintos tipos de habilidades que debí de asumir y desarrollar como un líder para conducir a mi equipo de trabajo a las metas determinadas, y en mi caso el desarrollo de dichas habilidades para lograr los propósitos y metas de mi programa de intervención gestiva.

Dentro de estas habilidades y que se relacionaron puntualmente con mi proyecto de intervención, distinguí las siguientes: la cooperación, la integración, la habilidad de escuchar a los demás, esta última sobre todo en el momento de escuchar y atender a las propuestas de trabajo, de igual forma la habilidad de innovación, de persuasión y finalmente la búsqueda de soluciones, ésta última va de la mano con la toma de decisiones por el bien común de toda la organización.

Desde mi punto de vista valoré también el hecho de que desde hace ya algunos años la figura de un líder se ha tornado como una figura de emprendimiento, de innovación y visión del futuro por lo que aprecié la formalidad que tuvo mi papel dentro de mi colectivo docente e íntimamente de las funciones como figura de liderazgo con mi proyecto de gestión, en el innovar, persuadir , coordinar y dirigir a un equipo de trabajo, y obviamente al enriquecer el programa de acción con sus propuestas de trabajo, no solamente con las actividades diarias sino ahora en complemento con el proyecto de intervención.

En este sentido el Ministerio de Educación de la Nación (s.f: 11) establece que:

Los requerimientos de las nuevas culturas de trabajo en las organizaciones exigen algo más que dirigir; se necesita también una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y competencias para actuar. Es preciso generar organizaciones “llenas de vida”, en la expresión de Kotter y, en este sentido, el liderazgo se vincula con los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación orientada a atraer a la gente deseosa de aportar.

En esta línea valoré del mismo modo la vinculación de ambos procesos de trabajo, el trabajo cotidiano y mi proyecto de intervención por lo cual ejercí un liderazgo con sentido de cooperación y aprendizaje.

El componente de liderazgo debe ser practicado con base a ciertas prácticas que el máximo representante del equipo de trabajo tiene que asumir, para el Ministerio de Educación de la Nación (s.f: 19) por su parte propone siete prácticas del liderazgo en gestión educativa, las cuales son:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- Generar una visión de futuro.
- Comunicar esa visión de futuro.
- Promover el trabajo en equipos.
- Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
- Consolidar los avances en las transformaciones.
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Dado que mi proyecto de intervención estuvo involucrado en el área de la gestión educativa, aprecié de tales prácticas tres que se relacionaron con mi proyecto de intervención.

La primera fue el promover equipos de trabajo, para lo cual ejercí un liderazgo que me permitió vincular áreas de trabajo a pesar del celo profesional, las poco trabajadas relaciones interpersonales, así como la comunicación eficaz para comunicar lo que verdaderamente es oportuno y efectivo para el equipo de trabajo.

La segunda fue brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro, en esta práctica reconocí mi papel como líder del acompañamiento pedagógico en el que me permitió promover la asesoría que facilitara la ampliación de conocimientos por

parte de los docentes que a su vez permitiese vislumbrar otros logros con sus alumnos.

Y finalmente otra práctica de vital importancia para mi intervención fue el ejercer un liderazgo que promoviera el consolidar las bases de los primeros avances en las transformaciones de las prácticas docentes del equipo de maestros y que esto a su vez, sentó las bases de una nueva cultura de transformación al interior de la organización escolar, sirviendo como ejemplo para el resto de los niveles educativos de la institución.

Concluyo con relación a dicho componente que un líder y en mi caso en gestión desarrollé este tipo de prácticas y habilidades que facilitaron la puesta en práctica de determinadas tareas con la intención de promover un cambio en la organización educativa, del mismo modo estimé el hecho de que un guía no solamente habrá de reunir estas siete prácticas en la gestión, mencionadas con anterioridad, sino que fue necesario desarrollarlas en función de ayudar a mi equipo de trabajo y buscar el beneficio en común.

Aprecié de igual forma que en el proyecto de intervención desarrollé este tipo de habilidades gestoras con mi colectivo docente para sortear las resistencias y promover el cambio sobre todo en las formas monótonas de la enseñanza aprendizaje, y erradicar usos y costumbres dañinos para el equipo de trabajo.

En función de la Normatividad que dio sustento a mi proyecto de gestión señalo como un elemento orientador y complementario la Ruta de mejora Escolar propia de mi institución y en donde señalo su relación e importancia. Por tal motivo a continuación detallo la relevancia que tuvo para mi programa de acción, así como lo determinante a través de las prioridades educativas que se establecieron al inicio del ciclo escolar 2017-2018

2.4.5. Ruta de mejora escolar

Como parte del marco programático que respaldó mi programa de acción se halla precisamente la ruta de mejora escolar correspondiente al ciclo escolar 2017-2018, en primera instancia me gustaría mencionar que la ruta de mejora escolar tuvo estrecha vinculación con mi programa de acción ya que desde sus ámbitos buscó beneficiar a los alumnos, de una u otra forma dicho beneficio se halló implícito tanto en el acompañamiento pedagógico como en las líneas de acción que persiguió la ruta de mejora a través de las prioridades educativas que atendió en el ciclo escolar referido.

La ruta de mejora que corresponde a la elaborada al inicio del ciclo escolar 2017-2018 justamente en la denominada fase intensiva del Consejo Técnico Escolar y como parte del trabajo colaborativo entre los docentes, ya que generalmente este tipo de productos son construidos por todo el colectivo escolar atendiendo a las aportaciones, ideas y propuestas de cada uno de los maestros o que en su mayoría se inclinan a favor del trabajo que permita incrementar la calidad educativa de la organización escolar. (Anexo 6)

Conforme a la SEP (2013d: 8) la ruta de mejora escolar es:

Es planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El cte deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.

Como bien se menciona la ruta de mejora fue un recurso que tuvo la institución escolar en aras de su propia autonomía por mejorar continuamente y precisamente en función de los retos que enfrenta la organización escolar como parte del sistema

educativo de nuestro país por lo que todas las acciones estuvieron orientadas en favor de dicho logro.

Aunado a lo anterior cabe señalar que el papel que juegan los docentes en relación a la autonomía de gestión, así como de la propia ruta de mejora es un papel de protagonismo ante los constantes cambios que se viven en la sociedad actual, posicionando al docente como principal actor ejecutor de las reformas educativas en búsqueda de la mejora educativa que favorezca a nuestro país.

En relación a dicho protagonismo del docente me asaltó una gran inquietud, ¿Cómo favorecer desde mi departamento de apoyo dicho protagonismo? Como ya he señalado y como parte de los indicadores del problema de investigación, mi actuar docente en cuanto a acompañamiento pedagógico se quedó corto ante las exigencias de estos cambios, por lo que me vi en la necesidad de sistematizar, organizar y reorientar mis prácticas pedagógicas que favorecieran la asesoría y el acompañamiento docente en favor de mi propio colectivo y que, a su vez, se halle realmente preparado para hacer frente a los cambios vertiginosos de nuestra sociedad actual.

Cabe señalar que la ruta de mejora se convirtió en un instrumento propicio para dar seguimiento y vinculación con mi programa de acción, al tener elementos asociados y en función del mismo objetivo, mejorar la calidad educativa de la enseñanza en la institución escolar en la que se lleva a cabo la investigación.

2.4.6. Estrategia Nacional de Formación Continua.

La razón de ser de este apartado yace en la relevancia de la formación y capacitación que se llevó a cabo mediante el programa de acompañamiento, dado que se trata de una estrategia que permitió capacitar a los docentes posibilitando

una formación continua al interior de la organización escolar y en la cual se denotó la relevancia y su impacto dentro del aula.

La Estrategia Nacional de Formación Continua está pensada en la actualización y capacitación de los docentes mediante las siguientes alternativas: Apoyo a la evaluación docente, Fortalecimiento de la práctica docente, Fortalecimiento del contenido Disciplinar, Fortalecimiento del contenido por Campo Disciplinar, De especialización, Fortalecimiento de la función directiva e Inducción al nuevo modelo educativo en la Educación media Superior (EMS) (SEP, 2018)

Cabe señalar que aunque dicha estrategia está pensada para aquellos docentes de nuevo ingreso al sistema, o a aquellos promovidos a cargos de dirección, y la regularización de aquellos docentes con bajos niveles en las evaluaciones, no exime la capacitación para aquellos docentes que buscan profesionalizarse en el ámbito educativo para responder a las necesidades y disposiciones tanto de los cambios sociales como de las propias reformas educativas, por lo tanto en el marco de dicha capacitación se encontró inmerso mi propio programa de acción buscando satisfacer y cubrir dichas necesidades del sistema educativo, y aunque se ejecutó desde la perspectiva de una institución particular no por ello resultó menos relevante, ya que de igual manera contribuyó a la profesionalización y actualización docente del colectivo que participó en el programa de acción.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En el presente capítulo se muestra la metodología utilizada en el programa de acción, mismo que comprende los pasos a seguir, así como las líneas en las que se fundamenta este proyecto, pasando por las etapas del diseño, aplicación y evaluación del proyecto de intervención, del mismo modo se aborda la descripción de la población y los participantes con quienes se llevó a cabo el proceso de intervención, así como su nivel de participación. Y finalmente se describe el programa de acción del proyecto de intervención mismo que incluye el qué se hizo, cuándo, cómo se realizó, en qué orden se llevó a cabo y para qué.

3.1 Modelo y enfoque de la investigación en gestión

La metodología en un proyecto son los pasos que ha de seguir el investigador para poner en práctica su intervención, asegurándose de cubrir todos los rubros posibles, considerando para ello el factor tiempo, los espacios, recursos y actores.

Para efectos de mi programa de acción visualicé la metodología como la columna vertebral de mi proyecto de intervención, misma que dio soporte al resto de las acciones y etapas que se contemplaron dentro del mismo.

La línea a seguir para este proyecto de intervención se basó en la investigación acción, la cual es realizada por aquellos actores que trabajan en un contexto determinado y bajo ciertas circunstancias específicas e irrepetibles.

En el centro escolar en el cual colaboro y en donde se llevó a cabo la investigación las condiciones de esta se dieron en un ambiente totalmente natural, ya que no existieron elementos externos que condicionaran el actuar de cada uno

de los maestros, o factores condicionantes que sacaran de la naturalidad del contexto a los mismos.

La metodología utilizada dentro de este proyecto de tesis se basa en la investigación acción desde un enfoque cualitativo.

Por otra parte, subrayo que la investigación acción permitió hacer uso de los datos cuantitativos y cualitativos en la investigación, tal y como lo afirma (Gonzalez, 2007:21): “Esta forma de investigación se diferencia de otras, principalmente por su método, y no tanto por las técnicas que utiliza, dado que emplea tanto las cualitativas como las cuantitativas”

Este tipo de investigación acción se caracteriza por requerir del trabajo colaborativo de las personas involucradas en el proyecto de intervención, situación que en mi caso fue uno de los factores detonantes e imprescindibles de mi propuesta de intervención, al considerar el trabajo colaborativo de los docentes que conforman el colectivo escolar, pero aún más el trabajo colaborativo ya que este va más allá de lo que representa un trabajo en equipo.

Una de las características principales por las cuales mi proyecto de tesis siguió la línea de la investigación acción es el hecho de que este tipo de investigación es controlada por quienes forman parte de la comunidad en que se lleva a cabo el proceso de indagación.

González (2007: 21) menciona que:

La investigación es llevada a cabo y controlada por los sujetos que forman parte de la comunidad donde surge el tema a investigar (directivos, profesorado, educadores, alumnado, padres, etc.), tanto en su momento de planificación como de ejecución y valoración de los resultados obtenidos

Lo antepuesto conlleva a la relación directa de las tres fases de mi programa de acción en donde existió una etapa de diseño, una de ejecución y finalmente una de evaluación, en la cual se llevó a cabo una valoración de los resultados obtenidos con la propuesta del programa de acción; destaco la relevancia de este último apartado en donde la evaluación se analizó desde dos perspectivas, la autoevaluación y la evaluación.

Refiero lo anterior ya que en el momento de la evaluación los instrumentos tales como cuestionarios de opinión y entrevista que se aplicaron me permitieron elaborar las gráficas respectivas de los resultados obtenidos, sin embargo, esto no solamente se limitó a datos cuantitativos, sino que a su vez me permitió realizar una interpretación cualitativa de los mismos, distinguiendo de esta forma ambas formas de la investigación acción.

El procedimiento de la metodología de investigación acción está destinada a la realización de las tareas específicas, sus objetivos, metas en tiempos y formas, por lo tanto, previeron la mayor parte de factores, así como acciones correspondientes.

Como forma de sustento y fundamentación a mi proyecto de intervención, retomé el Paradigma estratégico situacional, mismo que en sus características principales se encuentra el hecho de no basarse en lo que debiera ser, sino más bien en la realidad de aquello que si es posible, por lo tanto no pretendí forzar a una transformación, sino un cambio en la medida de las posibilidades y realidad del contexto en que se halló inmerso el objeto de estudio, y que en mi caso fue el acompañamiento pedagógico hacia los docentes.

Dicho programa de acción se llevó a cabo en la Escuela Secundaria General Instituto Atenas del Municipio de Orizaba Ver, en donde la dirección de la investigación la lleva una servidora desde el Departamento Pedagógico,

destacando que el trabajo de intervención se llevó a efecto con el colectivo docente del nivel, así como con los departamentos relacionados a mi labor como lo son el de Planeación y Evaluación, así como el de Psicología quien coadyuvó en una de las líneas de acción con el programa de acción para el acompañamiento pedagógico que se llevó a cabo durante los meses de abril, mayo y junio, del ciclo escolar 2017-2018.

Después de realizar una búsqueda bibliográfica tomé como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), con su propio enfoque estratégico, asimismo el pensamiento estratégico para el programa de acción que se implementó y que se detalla en los párrafos siguientes.

Para referir lo anterior, me permito a continuación explicar lo que traduce el enfoque estratégico y el pensamiento estratégico del modelo de Gestión Educativa Estratégica, destaco que ambos elementos contribuyeron en gran medida a orientar las acciones del programa de acción propio del proyecto de intervención, específicamente en el diseño del mismo para atender a los elementos a involucrar y a considerar.

En relación al enfoque estratégico, de acuerdo con el IIPE-UNESCO (2000), el cual principia con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y determinando las estrategias que aseguren el logro de los objetivos. De esta manera, la planeación educativa implica pro actividad, participación y un fuerte compromiso social.

Lo señalado me permitió visualizar que desde la propia planeación tanto de los planes de trabajo de la organización escolar como del proyecto de intervención se contempló tal elemento, para incentivar la participación, el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos propuestos en el programa de acción.

En relación al pensamiento estratégico, el aspecto más característico del mismo consiste en saber qué debe suceder, pero no basta con idear, es necesario tener una percepción de la realidad como “un todo”, para comprender su complejidad, analizar sus interrelaciones y actuar en consecuencia, por lo tanto, quien hace la reflexión y la observación no puede desprenderse de esa realidad, porque es parte de ella.

En función de lo ya mencionado, me atrevo a aseverar que el pensamiento estratégico fue uno de los mayores detonantes de la investigación-acción, ya que este orientó las acciones en función de la realidad, esto me permitió como investigadora no despegar los pies de la tierra, enfocar mis acciones así como pensamientos y concretarlo al interior del programa de acción, en atención no solo a las necesidades sino también al contexto, las limitaciones, las dificultades y las posibilidades de acción.

La SEP con respecto al modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010: 84) señala que:

Se integra por aspectos representativos y relevantes del quehacer de un grupo de actores educativos, en un espacio y momento determinados. Este modelo se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y los procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción

De lo anterior preciso que mi programa de acción se llevó a efecto en el nivel de concreción de la gestión escolar, es decir no solamente se efectuó a nivel áulico, sino que sus alcances fueron a nivel institucional, trabajando con directivos, Departamentos de apoyo, con el colectivo escolar y posteriormente a través del acompañamiento pedagógico sus alcances se vieron reflejados en su proceso de enseñanza aprendizaje.

La SEP, en su Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010: 84) retoma la relevancia de sus componentes.

Los elementos requeridos para la operación del MGEE son: Liderazgo Compartido, Trabajo Colaborativo, Participación Social Responsable, Planeación Estratégica y Evaluación para la Mejora Continua, todos ellos interdependientes, pues la aplicación de uno implica la puesta en práctica de los demás.

De los anteriores componentes asumo que los relacionados estrechamente con mi proyecto de intervención fueron el liderazgo compartido, el cual es primordial para no imponer acciones hacia el colectivo docente ni a los responsables de los departamentos, así como generar el trabajo colaborativo como una herramienta esencial del proyecto de intervención.

Por lo que concierne al componente de liderazgo compartido lo considero importante ya que, en el programa de acción, trabajé con las coordinadoras de los departamentos de Planeación y Evaluación, así como el Psicológico, con quienes compartí responsabilidades; las acciones propias del programa de acción, mismas que contribuyeron a enriquecer y a implementar de una manera integral el programa de acompañamiento.

El propio MGEE propone que no necesariamente el director asume la figura del liderazgo y en donde también reitera la posibilidad de considerar las habilidades y competencias de otros para enriquecer los propios programas de trabajo de una institución escolar.

La SEP (2010: 87) a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, lo expresa de la siguiente manera:

Suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Cabe mencionar que los Departamentos involucrados participaron durante la planeación, ejecución y seguimiento del programa de acción, con la finalidad misma de mejorar y enriquecer el programa de acompañamiento pedagógico. Es conveniente señalar que durante este proceso asumí la figura de un líder.

Para llevar a cabo el programa de acción fue muy importante el trabajo colaborativo, pues de ello dependió el cumplimiento no solo de los supuestos sino de las metas planteadas y con ello alcanzar los propósitos del programa de acompañamiento.

Valoro que conjugar liderazgo y trabajo colaborativo, posibilitó un proceso gestivo al interior de mi organización escolar con mayor impacto, considerando también el componente de la Planeación Estratégica, que aunque en menor grado predominante también contribuyó a impactar de una mejor manera el proyecto de intervención, distingo a su vez que tales elementos permitieron desarrollar en mi persona habilidades gestivas y de maduración profesional para enriquecer mi quehacer docente, sin tener precisamente la figura directiva.

Otro punto importante del MGEE que retomé para sustentar mi programa de acción fue la asesoría y acompañamiento, que en todo momento se hacen presentes tanto en los componentes como en las herramientas del propio modelo de la Gestión Educativa Estratégica, misma que permaneció en relación estrecha tanto con los componentes íntimamente ligados a mi programa de intervención (liderazgo compartido y trabajo colaborativo), tal y como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de Gestión Educativa Estratégica.



Fuente: Modelo de Gestión Educativa Estratégica, programa escuelas de calidad.

2010

Cabe reiterar que la metodología que se utilizó fue el modelo de investigación acción participante, de la misma forma menciono que se utilizaron como instrumentos de indagación los cuestionarios de sondeo con los docentes para la elaboración del diagnóstico y los cuestionarios de opinión para la evaluación del programa de acción, mismos que me permitieron en primera instancia generar el diagnóstico como punto de partida, dentro de los cuales se halla la observación, el diario de campo y Los propios diálogos informales con los docentes y con los responsables de los diversos departamentos, así como los cuestionarios de opinión, las entrevistas y en segunda instancia poder efectuar la valoración cualitativa de los resultados de referidos instrumentos.

En cuanto a los instrumentos de evaluación se utilizó un cuestionario de opinión para docentes, para cada uno de los departamentos de apoyo y una lista de cotejo que fungió como autoevaluación de mi propio quehacer gestivo al interior del programa de acción, cabe señalar que los cuestionarios de opinión fueron un sondeo para conocer las perspectivas e intereses de los integrantes del colectivo docente.

En el siguiente apartado hago mención de la población y participantes que estuvieron directamente relacionados con mi programa de intervención gestiva, a su vez describo el nivel de participación de cada uno de los actores contemplados para tales efectos.

3.2 Población – Participantes

En este apartado se describen los actores involucrados al proyecto al programa de acción, así como su nivel de participación, de la misma manera quienes se convirtieron en destinatarios y beneficiarios del programa de acción.

Este programa de acción tuvo lugar con población docente que es justamente el sector a quien fue dirigido el programa de asesoría y acompañamiento pedagógico, mismo que posteriormente tendría repercusiones en terceros que serían los alumnos.

Los participantes fueron esencialmente la responsable del Departamento Pedagógico, quien en este caso es un servidora así como la responsable del Departamento Psicológico del Nivel y la responsable del Departamento de Planeación y Evaluación quienes en conjunto orientaron las acciones diseñadas para el colectivo docente, especialmente en las reuniones de Consejo Técnico, ya que el trabajo se orientó de forma colaborativa, mientras que en las sesiones de

asesoría y acompañamiento se dieron de manera individual a cargo de una servidora y de la titular del departamento de Planeación y Evaluación.

En el programa de acción estuvieron involucrados los siguientes actores: Director Académico General, La Coordinadora del Nivel, el Departamento Pedagógico como responsable del proyecto de intervención, Departamento Psicológico, el Departamento de Planeación y Evaluación, así como el colectivo docente compuesto por 10 docentes, por lo que fue un trabajo arduo, el nivel de participación de los alumnos fue indirecto ya que ellos fueron receptores de los conocimientos que los docentes adquirirían en el acompañamiento.

El Director Académico General, fungió como representante institucional de la organización escolar, y quien otorgó la licencia para llevar a efecto el proyecto de intervención con los docentes que conforman el colectivo de secundaria, sin embargo ante su renuncia repentina su papel lo asumió la coordinadora del nivel, quien tuvo una participación relativa, ya que al no formar parte de las actividades de los talleres, se le rindió cuenta de las acciones y se encargó de revisar los informes y evidencias de trabajo dentro del mismo.

La Coordinadora del Nivel, quien es mi jefe inmediato, también fue facilitadora de las herramientas de trabajo y autorización con los docentes para llevar a efecto el taller en conjunto con el departamento Psicológico, además de estar presente en las reuniones para la presenciar de CT y formar parte de los talleres, ya que es uno de los actores principales en la organización como líder académico de la institución.

El Departamento Pedagógico coordinó y llevé a efecto las actividades de acompañamiento, por lo tanto, mi nivel de participación fue totalmente activo para la ejecución del programa de acción. Desde mi función fui la responsable de asumir el liderazgo para todas y cada una de las acciones, de este modo destaco

nuevamente la importancia de este elemento en cada una de las actividades que se ejecutaron tanto de manera individual como de manera colaborativa.

Por su parte el Departamento Psicológico, tuvo un papel determinante dentro del programa de acción para llevar a efecto un acompañamiento integral, lo anterior al hacer referencia al papel de la Psicología dentro del trabajo para propiciar un clima colaborativo. El Departamento de Psicología fue por tanto un apoyo al programa de Acompañamiento Pedagógico convirtiéndose así en una herramienta fundamental del mismo, a través de los talleres de sensibilización.

Por lo que corresponde al Departamento de Planeación y Evaluación tuvo al igual que el Departamento de Psicología una participación determinante dentro del programa de acción, ya que la titular del Departamento fue pieza clave para llevar a cabo las visitas en el aula al retroalimentar con dicha información al Departamento Pedagógico y con ello llevar a efecto las asesorías, es importante mencionar que dicho departamento contribuyó con las visitas al aula para con ello alcanzar la totalidad de las visitas en los meses propuestos, siendo esto un factor determinante que resalta el papel tan significativo del trabajo colaborativo y del liderazgo compartido, ya que no únicamente era la figura de la Pedagoga sino también un actor de las áreas de apoyo y que también conocía la realidad educativa del contexto escolar.

En lo que respecta al colectivo docente lo subdivido en dos categorías, la primera se trata de todos los docentes frente a grupo, es decir aquellos maestros de las asignaturas quienes día a día tienen contacto directo con los alumnos, este sector del colectivo docente será quien a su vez reproduzca los conocimientos adquiridos en el programa de acompañamiento con los alumnos, es decir estos últimos fueron beneficiarios indirectos de tal acompañamiento.

Por otro lado, la segunda categoría que incluye a la responsable del Departamento de Apoyo Metodológico, quien también a su vez recibió los talleres de sensibilización y las asesorías requeridas por su parte, y quien fungió como su rol lo amerita, como docente de apoyo en el aula para la participación y vinculación de actividades derivadas de la aplicación de las diversas estrategias que implementaron los docentes titulares de las asignaturas.

Dichos actores no son ajenos ni a mi actuar ni al de los docentes ya que al estar en constante contacto tanto con alumnos como con propios maestros en aula se vuelven parte de la dinámica diaria del conjunto de trabajo, por lo tanto, también son principales beneficiarios del Acompañamiento Pedagógico.

A continuación, presento el programa de acción del proyecto de intervención y en donde especifico desde el título, el slogan, sus etapas, así como las metas propias de cada una de ellas.

3. 3 Programa de Acción del Proyecto de Intervención

En el propio proyecto de intervención para llevar a cabo un proceso gestivo de calidad se llevó a cabo a través de tres fases, las cuales fueron de diseño, aplicación y evaluación del mismo. En función de ello a continuación presento cada una de ellas, en donde significativamente se contempló la participación de todo el colectivo tanto de los docentes como de las áreas vinculadas al propio proyecto.

3.3.1 Diseño del proyecto de intervención

A fin de dar solución al problema de escaso acompañamiento docente se propuso un programa de acción para la Gestión escolar que favoreciera el acompañamiento pedagógico al cual titulé ***“Acompañando ando y aprendiendo***

estamos”. Y su lema es: *Por el arte de aprender para enseñar*. Teniendo como emblema un logotipo del programa de acción que se presenta en la figura 2.

Figura 2. Logotipo del programa de acción



Fuente: Martínez Eva, Abril 2018. Departamento Pedagógico

La figura anterior representa los lazos del trabajo colaborativo entre los actores vinculados al programa de acción, así como la comunicación estrecha y permanente que existió durante todo el programa de acompañamiento, también cabe señalar que una de las figuras posee una tonalidad más intensa ya que simboliza al líder del equipo, pero a su vez como parte integral y como un integrante más del equipo de trabajo que dio lugar a la implementación del programa de acción.

La propuesta anterior surge a título personal dado que era una necesidad que se enfrentaba en la institución y por lo que fue indispensable intervenir a fin de brindar el acompañamiento pedagógico a los docentes y que tuviera un impacto en el quehacer pedagógico y por consiguiente en el aprendizaje de los estudiantes.

Cabe destacar que el programa de acción se llevó a cabo mediante dos estrategias fundamentales, la primera fueron las asesorías dirigidas a los docentes del nivel secundaria, y la segunda los talleres de sensibilización que en conjunto

conformaron el programa de acompañamiento para favorecer las competencias docentes en el nivel secundaria.

El programa de acción estuvo diseñado para atender a las necesidades de capacitación del colectivo docente con la intención de mejorar su desempeño dentro del campo educativo por lo tanto se tuvo en consideración establecer un propósito específico del programa de acción, así como los propósitos estratégicos específicos y metas estratégicas que a continuación se enuncian.

3.3.2 Propósito estratégico del programa de acción

Se establece como propósito estratégico del programa de acción el siguiente:

- Implementar un programa de acompañamiento Pedagógico a través de asesorías y talleres de sensibilización para favorecer en los maestros las competencias docentes a fin de diversificar las estrategias didácticas en el Nivel secundaria del Instituto Atenas de Orizaba Ver.

Este propósito fue considerado para favorecer la gestión al interior del centro escolar a través del acompañamiento pedagógico integral es decir de ambos departamentos mencionados con anterioridad el Pedagógico y el Psicológico y que esto permitiera favorecer el desarrollo de las competencias docentes de enseñanza aprendizaje.

3.3.3 Propósitos estratégicos específicos

De tal propósito se formularon los siguientes propósitos estratégicos:

- Impulsar mediante la diversificación de estrategias didácticas el favorecimiento de las competencias docentes.

- Favorecer la asesoría continua con el colectivo docente para reflexionar y analizar distintas formas de trabajo funcionales para el alumnado.
- Promover un trabajo colaborativo mediante los talleres de sensibilización y asesorías entre los integrantes de todo el colectivo docente para gestionar el trabajo entre pares.

3.3.4 Metas estratégicas del programa de acción.

Las metas que se pretendían lograr con dicho programa de acción fueron:

- Incrementar al 100 % mediante la asesoría y acompañamiento la diversificación de estrategias de enseñanza aprendizaje de los maestros en aula durante los meses de abril, mayo y junio.
- Capacitar al 100% de los docentes de manera individual y colectiva mediante la asesoría y acompañamiento pedagógico generando los espacios para favorecer el análisis de la práctica docente, durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar lectivo.
- Propiciar un trabajo colaborativo al 100% con los responsables de departamentos de apoyo, que permita el intercambio de ideas y propuestas de trabajo durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar lectivo.

Como ya se mencionó el programa de acción estuvo dividido en tres fases, la primera es de diseño, la segunda de aplicación, la tercera y última de evaluación.

De las tres etapas anteriores a continuación describo sus objetivos estratégicos, sus propósitos, sus metas y acciones a ejecutar en cada una de ellas.

Para la primera etapa denominada “Diseño” su objetivo estratégico fue el siguiente:

- Diseñar las acciones para la implementación de un programa de acompañamiento pedagógico con el colectivo docente del nivel secundaria del Instituto Atenas de Orizaba Ver.

El propósito de esta etapa es el que a continuación se describe:

- Diseñar el programa “Acompañando ando y aprendiendo estamos” estableciendo los participantes, espacios, temas, tiempos y recursos para orientar el proceso de acompañamiento, mediante un cronograma de actividades.

La meta por alcanzar durante esta etapa de diseño y presentación fue la siguiente:

- Ejecutar al 100% el programa de acompañamiento entre el departamento Pedagógico y Psicológico considerando los intereses y necesidades de enseñanza aprendizaje de los maestros a fin de favorecer sus competencias docentes durante la tercera semana de abril del 2018.

Por lo tanto, para alcanzar esta meta se proyectó llevar a cabo las siguientes acciones:

- Aplicar a los docentes un cuestionario de sondeo para conocer y recuperar sus propuestas de temas para las asesorías con los propios docentes. (Anexo 7)
- Establecer en conjunto con el departamento psicológico los temas de los talleres que se ejecutarán en los espacios de acompañamiento colectivo en las sesiones de consejo Técnico de mayo y junio.
- Firmar el acta de colaboración entre el Departamento Pedagógico y Psicológico. (Anexo 8)

- Solicitar la anuencia del Director Académico General para la aplicación de los talleres. (Anexo 9)
- Informar de manera oficial la puesta en marcha del programa de acción con las autoridades correspondientes y con los involucrados en el programa.

Por lo que respecta a la segunda etapa, denominada “Aplicación”, el objetivo estratégico que se persiguió es el que a continuación se enuncia:

- Operativizar el programa de acompañamiento pedagógico denominado “Acompañando ando y aprendiendo estamos” involucrando a todos los integrantes del colectivo docente en las sesiones individuales y colectivas.

De este objetivo estratégico se persigue el siguiente propósito:

- Realizar un proceso de asesoría y acompañamiento pedagógico sistemático para desarrollar las competencias docentes de enseñanza aprendizaje y que los docentes identifiquen y reconozcan la alternancia de estrategias didácticas.

De dicho propósito la meta a alcanzar fue la siguiente:

- Ejecutar al 100% las acciones propias del programa de acompañamiento para lograr que los docentes utilicen diferentes estrategias didácticas al interior del aula durante los meses de mayo y primera semana de junio.

Para alcanzar la meta anteriormente enunciada se realizaron las siguientes acciones durante la etapa de aplicación:

- Realizar de manera individual la asesoría y acompañamiento con cada uno de los docentes en la última semana de abril y en el mes de mayo con los temas de estrategias didácticas
- Aplicar de manera colectiva en un espacio del Consejo Técnico de mayo el taller pedagógico con el tema de asertividad en el trabajo de equipo.
- Visitar de manera sistemática las aulas para retroalimentar la elaboración y aplicación de diversas estrategias didácticas. (Anexo 10)

Finalmente, en relación a la última etapa del programa de acción denominada “Evaluación”, se cita a continuación el objetivo que se estableció:

- Aplicar los instrumentos de evaluación que posibiliten verificar el logro de las metas propuestas y reconocer los alcances e impacto del acompañamiento durante los meses de ejecución.

Del anterior objetivo estratégico se deriva el siguiente propósito:

- Valorar los resultados del programa de acción con los participantes de este para verificar los alcances de este.

Teniendo como meta la siguiente:

- Evaluar el 100% el nivel de logro de los resultados del acompañamiento a través de listas de cotejo y cuestionarios de opinión en el mes de junio del ciclo escolar lectivo.

Con la intención de alcanzar el cien por ciento de la meta se pretende llevar a cabo las siguientes acciones:

- Aplicar a los docentes un cuestionario de opinión para valorar la efectividad del acompañamiento.
- Evaluar mediante una guía de observación la aplicabilidad de las estrategias aprendidas en las asesorías individuales en todos los grados de secundaria.
- Aplicar un cuestionario para conocer la valoración que otorgan las responsables de departamentos al trabajo de la responsable del programa de acción
- Interpretar y analizar los resultados respectivos para la elaboración de un informe final.

La información anteriormente expuesta se plasma para una mejor comprensión de las etapas con sus respectivos objetivos estratégicos, propósitos, metas y acciones correspondientes, se sintetiza en una representación las acciones referidas y que a su vez permite identificar como correlacionar cada una de las etapas y sus propias implicaciones y poder dar el seguimiento preciso a cada una de las acciones con el diagrama de Gantt correspondiente, el cual presento en páginas posteriores. La información se concentra en la figura 3.

Fig. 3 Representación esquemática de las etapas del programa de acción “Acompañando y aprendiendo estamos”

Etapa	Objetivo estratégico	Propósito	Meta	Acciones
Diseño	Diseñar las acciones para la implementación de un programa de acompañamiento pedagógico con el colectivo docente del nivel secundaria del Instituto Atenas de Orizaba Ver	Diseñar un programa taller de asesoría y acompañamiento pedagógico denominado “Acompañando y aprendiendo estamos” planteando participantes, espacios, temas, tiempos y recursos para orientar el proceso de acompañamiento, mediante un	Ejecutar al 100% el plan de diseño y presentación entre el departamento Pedagógico y psicológico para atender los intereses y necesidades de enseñanza aprendizaje de los docentes durante la tercera semana de abril del 2018.	*Aplicar a los docentes un cuestionario de sondeo para conocer y recuperar sus propuestas de temas para el taller pedagógico. *Establecer en conjunto con el departamento psicológico los temas de los talleres que se ejecutarán en los espacios de acompañamiento colectivo en las sesiones de consejo Técnico de mayo y junio. *Firmar el acta de colaboración entre el departamento Pedagógico y Psicológico. *Solicitar la anuencia del Director Académico General para la aplicación de los talleres. * Informar de manera oficial la puesta en marcha del programa de acción con las autoridades correspondientes y con los involucrados en el programa.

		cronograma de actividades (diagrama de Gantt)		
Aplicación	Operativizar el programa de acompañamiento pedagógico denominado "acompañando y aprendiendo estamos" involucrando a todos los integrantes del colectivo docente en las sesiones individuales y colectivas	Realizar un proceso de asesoría y acompañamiento pedagógico sistemático para desarrollar las competencias docentes de enseñanza aprendizaje y que los docentes identifiquen y reconozcan la alternancia de estrategias.	*Ejecutar al 100% el programa de acompañamiento para lograr que los docentes utilicen diferentes estrategias al interior del aula durante los meses de abril, mayo y primera semana de junio.	*realizar de manera individual la asesoría y acompañamiento con cada uno de los docentes en la última semana de abril y en el mes de mayo con los temas de estrategias didácticas *aplicar de manera colectiva en un espacio del Consejo Técnico de mayo el taller de sensibilización con el tema de asertividad en el trabajo de equipo por el departamento Psicológico *Visitar de manera sistemática las aulas para retroalimentar la elaboración y aplicación de diversas estrategias didácticas.
Evaluación	*Aplicar los instrumentos de evaluación que posibiliten verificar el logro de las metas propuestas y reconocer los alcances e impacto del acompañamiento durante los meses de ejecución.	*Valorar los resultados del programa de acción con los participantes del taller para verificar los alcances del mismo.	*Evaluar el 100% el nivel de logro de los resultados del acompañamiento a través de listas de cotejo y cuestionarios de opinión en el mes de junio del ciclo escolar lectivo	*Aplicar a los docentes un cuestionario de opinión para valorar la efectividad del acompañamiento. *Evaluar mediante una guía de observación la aplicabilidad de las estrategias aprendidas en el taller individual y colectivo en todos los grados de secundaria. *Aplicar un cuestionario para las responsables de departamentos y conocer la valoración que otorgan al trabajo de la responsable del programa de acción *Interpretar y analizar los resultados respectivos para la elaboración de un informe final.

Fuente: Martínez Eva, Abril 2018. Departamento Pedagógico.

Con respecto a la aplicación de dicho programa de acompañamiento; para una mayor comprensión y contextualización de este, es necesario conocer el desglose por temas, actividades y responsables para cada uno de los mismos, aunque cabe señalar que se concentran de manera puntual las cartas descriptivas correspondientes a las acciones respectivas con los docentes (Anexo 11).

De igual forma, de manera más específica se señala el formato para el seguimiento oportuno mediante un registro sistemático de la asesoría y acompañamiento para retroalimentar dichas asesorías y que sirvieron para enriquecer dicho programa de acompañamiento pedagógico, así como de las visitas en grupo (Anexo 12).

Cabe también señalar que, en los esquemas, que desgloso más adelante, hago alusión a los recursos materiales, lugares de aplicación, así como los responsables de las actividades, mismos que considero deben estar cohesionados y en congruencia con las necesidades, contexto y dinámica de trabajo de la organización escolar, al igual que distingo deben ser coherentes con los propósitos y metas del programa de acción a partir de la realidad educativa que se vive en la institución.

Del mismo modo destaco que lo anteriormente señalado pretende dar respuesta al para qué del programa de acompañamiento pedagógico, identificando y seleccionando los pasos que permitirán el progreso del mismo, al igual que las herramientas de seguimiento para monitorear el desempeño de mi acompañamiento a través de la planeación mensual en las cartas descriptivas a utilizar por parte del Departamento Pedagógico y con ello de igual manera permitir se sistematice la información y hacer la interpretación y análisis necesarios de tales instrumentos, tal y como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Cartas descriptivas de la estrategia

Mes de Abril



Nombre de la estrategia	Actividades	Responsables	Recursos y materiales	Productos	Lugar de aplicación	Tiempo de aplicación	Evaluación
“Programa de acompañamiento Pedagógico acompañando y aprendiendo estamos” Tema: estrategias de enseñanza-aprendizaje	En las sesiones de CT de abril, el acompañamiento pedagógico será de manera individual por lo que se trabajará de manera personalizada de la siguiente manera: La pedagoga hará preguntas de sondeo y reflexión acerca de su práctica docente para A los docentes se les distribuirá de manera electrónica el material y se trabajará a través de sus computadoras.	Departamento Pedagógico (Eva Martínez)	Recursos: Colectivo docente y Pedagoga Materiales: bibliografía electrónica Lap top Hojas Lápices programas	Elaboración de ejemplos propios de su asignatura Elaborarán con un tema de su elección: materiales de enseñanza – aprendizaje	Sala de maestros	1 hora con cada docente	Lista de cotejo Para autoevaluación

Mes de Mayo

Nombre de la estrategia	Actividades	Responsables	Recursos y materiales	Productos	Lugar de aplicación	Tiempo de aplicación	Evaluación
Programa de acompañamiento Pedagógico acompañando y aprendiendo estamos” Tema: estrategias didácticas	En las sesiones de CT de mayo La pedagoga distribuirá nuevamente de manera electrónica el material de análisis y con ejemplos de estrategias didácticas. La Psicóloga llevará a cabo el taller de asertividad en el trabajo colaborativo.	Departamento Pedagógico (Eva Martínez) Departamento Psicológico (Guadalupe Reyes Páez)	Recursos Humanos: Colectivo docente, Psicóloga, Recursos materiales: Hojas, lápices, material fotocopiado Cañón Lap top	Evidencias de trabajo Propias del departamento psicológico, análisis de la práctica docente	Aula magna Instituto Atenas	2 hrs en cada sesión de CT y 1 hr por cada taller de sensibilización.	Cuestionario de evaluación para docentes y departamentos.

Mes de Junio

Nombre de la estrategia	Actividades	Responsables	Recursos y materiales	Productos	Lugar de aplicación	Tiempo de aplicación	Evaluación
"Programa de acompañamiento Pedagógico) acompañando ando y aprendiendo estamos" Tema: estrategias didácticas	En las sesión de CT junio La pedagoga mostrará y aplicará con el colectivo docente La Psicóloga llevará a cabo el taller de cierre	Departamento Pedagógico (Eva Martínez)	Recursos Humanos: Colectivo docente, Psicóloga, Recursos materiales: Hojas, lápices, material fotocopiado Cañon Lap top	Evidencias fotográficas de trabajo en el taller así como la carta descriptiva de la planeación respectiva	Aula magna instituto Atenas	2 hrs en cada sesión de CT y 1 hr por cada taller de sensibilización	Lista de cotejo Cuestionario o Para docentes y departamentos

Fuente: Martínez Eva, Abril 2018. Departamento Pedagógico

Como parte complementaria del programa de acción parte de la orientación que rigió y ubicó la dosificación de actividades y/o los ajustes pertinentes al mismo, sobre todo en cuanto a tiempos se refiere se empleó el diagrama de Gantt, el cual representó un recurso para contemplar las actividades de cada semana correspondiente a los meses de Abril a Junio 2018

Cabe señalar que en los meses mencionados anteriormente, que a su vez comprendieron tanto las etapas de diseño, la etapa de aplicación y la etapa de evaluación, se pueden hallar actividades contempladas de manera individual así como de manera colectiva, sin embargo se denota mayor participación del trabajo colectivo en las etapas de aplicación como en la de diseño, por su parte en la evaluación también participan todos los actores.

Es conveniente mencionar que correspondió al Departamento Pedagógico, sistematizar y analizar la información de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados. Lo anterior se puede apreciar en la figura 5.

Fig. 5 Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES/ SEMANAS	PERIODO DE APLICACIÓN											
	ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa de diseño												
Carta de aceptación (ing)												
Elaboración de acuerdo de trabajo con Depto. De Psicología												
Elección de temas para taller de apoyo Psic.												
Elección de temas (propuestas)												
Etapa de aplicación												
Taller colectivo Estrategias de enseñanza aprendizaje												
Taller de exámenes												
Taller de TICS												
Etapa de evaluación												
Autoevaluación												
evaluación												

	INDIVIDUAL
	INDIVIDUAL Y COLECTIVA
	INDIVIDUAL Y COLECTIVA

Fuente: Martínez Eva, Abril 2018. Departamento Pedagógico

3.3.5 Aplicación del programa de acción del proyecto de intervención

La siguiente etapa corresponde a la aplicación en donde se operativizaron las acciones tanto de las asesorías individuales, las visitas al aula y los talleres de sensibilización.

Una vez que se diseñaron en conjunto con el departamento de Psicología los temas para los talleres de sensibilización así como de mi parte las propuestas de trabajo rescatadas de los propios docentes, se calendarizaron las visitas al aula durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar 2017-2018 teniendo en consideración los factores tanto sobre la flexibilidad de tiempos del maestro como de los propios Departamentos, contemplando al menos dos visitas por mes, lo que a su vez representó al interior del Departamento de Planeación como el Pedagógico una coordinación interna para no repetir las visitas o coincidir en horario en una misma aula ambas por parte de los responsables.

Las visitas al aula consistieron en permanecer durante la clase para observar la misma y poder retroalimentar al maestro acerca de las estrategias didácticas, mismas que fueron enviadas con anterioridad a los correos electrónicos de cada docente, de igual manera fueron para dar seguimiento a la aplicación de éstas o en su defecto apoyarlos en la implementación de estrategias didácticas con adaptaciones personales por parte de cada uno de ellos.

Posteriormente se agendaba una asesoría individual con cada docente para que de manera particular se aclararan dudas con respecto al proceso de enseñanza aprendizaje de sus grupos, la fecha se acordaba según disponibilidad de horario de cada maestro y los espacios del Departamento Pedagógico, posibilitando de tal forma retroalimentar a todo el colectivo docente.

Al término de la clase a cada maestro se le mencionaban sus fortalezas y áreas de oportunidad, sin embargo, la innovación con el programa de acompañamiento es que dicha retroalimentación era complementada con las asesorías individuales.

Durante las asesorías se hicieron preguntas detonadoras a cada maestro propiciando la reflexión y análisis de su práctica docente, por ejemplo algunas de ellas eran para conocer su punto de vista acerca de las estrategias revisadas y mismas que habían sido enviadas con anterioridad en su correo electrónico situación que fue favorecedora para optimización de tiempos, cómo poder implementarlas, cuáles eran las más apropiadas según la asignatura, entre algunas otras, se indagó sobre sus inquietudes acerca del proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos, por lo que dichos cuestionamientos permitieron en un primer momento no solo establecer un clima de confianza sino también generar el interés por parte de los maestros.

Destaco que durante las asesorías hubo ocasiones en que se realizaron de manera simultánea entre el Departamento Pedagógico así como el de Planeación y Evaluación, en un mismo horario se entraba a diferente salón, por ejemplo una servidora entraba a segundo, mi compañera entraba a tercero y al término de las visitas se hacían las recomendaciones propias para después ampliar la asesoría en los horarios acordados, siempre buscando que fueran en total conformidad, subrayo que los registros, informaciones así como retroalimentaciones eran sistematizadas por una servidora; orientadas de igual manera para contribuir al propósito del programa de acompañamiento de tal modo que la información versara sobre la misma línea.

Durante los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2018 se llevaron a cabo un total de 43 visitas al aula, y 21 asesorías, respondiendo a las necesidades,

ajustes en tiempos, horarios, actividades del propio docente y de la institución. Al igual que los tiempos de las responsables, posibilitando el no duplicar actividades permitiendo que se dieran en tiempo y forma tanto asesorías como visitas al aula.

Señalo que durante el mes de mayo se tuvieron eventualidades que no permitieron culminar como se tenía planificado el programa de acompañamiento para ese mes, por lo que en junio se duplicaron esfuerzos para culminar favorablemente tanto las visitas al aula como las asesorías.

A continuación, muestro algunas evidencias de las asesorías llevadas a cabo con los maestros del nivel tal y como se muestra en la figura 6.

Fig. 6. Evidencia fotográfica de las asesorías con docentes



Fuente: Martínez Eva, Mayo 2018. Departamento Pedagógico.

Por otro lado, pero que de igual modo contribuyeron de manera significativa para el programa de acompañamiento, se llevaron a cabo dos talleres de sensibilización por parte del Departamento de Psicología, el primero fue durante la sesión del consejo técnico número siete con fecha del 25 de mayo del ciclo escolar

2017-2018, teniendo la participación del 80% del colectivo docente, y el segundo en la octava sesión de Consejo Técnico con fecha de 29 de junio del ciclo escolar referido, teniendo una asistencia del 90% del colectivo docente.

Como ya lo mencioné dichos talleres se planificaron en conjunto con la titular del Departamento Psicológico en función de las necesidades del colectivo para trabajar de manera colaborativa, partiendo de la asertividad en el trabajo en equipo, para facilitar la vinculación con los proyectos colaborativos.

Como ya se mencionó, se realizó un trabajo colaborativo entre ambas titulares de los Departamentos de Psicología y Pedagógico, la ilustración muestra a las Titulares de los departamentos planificando el taller de sensibilización programado para uno de los espacios del Consejo Técnico, tal y como se muestra en la Fig. 7.

Fig. 7 Titulares de los Departamentos planificando el taller de sensibilización



Fuente: Martínez Eva, Mayo 2018. Departamento Pedagógico.

La aplicación de los dos talleres, “asertividad en el trabajo colaborativo” y “el aroma del recuerdo”, fueron coordinados por ambos Departamentos, tanto de Psicología como el Pedagógico; por lo que respecta al primer Departamento correspondió la parte de sensibilización y conducción acerca de las habilidades como docentes para contribuir al trabajo colaborativo de los demás maestros a partir de un ejercicio de autocrítica, por lo concerniente al segundo departamento su intención fue encauzar el análisis y reflexión de ambos talleres para desarrollar las habilidades docentes hacia el trabajo colaborativo con ello permitir un clima de labores más favorecedor.

En este orden de ideas es importante precisar que el primer taller denominado “asertividad en el trabajo colaborativo” se tuvo como objetivo concientizar a los participantes de lo importante que debe ser trabajar hombro con hombro, ya que la falta de ésta trabajo colaborativo en ocasiones afectaba de manera directa las actividades entre los integrantes del colectivo docente; durante dicho taller y en donde radicó el éxito del mismo fue en la participación de los asistentes para expresar la autocrítica a su trabajo y como este perjudicaba a los demás maestros con acciones en ocasiones de manera inconsciente, como el interrumpir una clase sin consentimiento, el programar actividades sobre otras ya planeadas, el no compartir experiencias educativas con los compañeros de la institución, el trabajar de manera aislada, entre algunas otras inconsistencias, al término del mismo se hizo una dinámica en donde se rescató el valor de la comunicación ya que se entregaron globos para inflar y agujas, sin embargo no se dio ninguna indicación y sorpresivamente todos una vez inflados sus globos comenzaron a reventarlos.

Por lo que respecta al segundo taller “El aroma del recuerdo” corrió a cargo también de la Psicóloga del nivel, teniendo como objetivo hacer uso de la aromaterapia para armonizar la energía del individuo y trabajar en el aula con menos estrés generado por las exigencias de la labor diaria y los problemas personales,

siendo esto un canal para poder trabajar de manera armónica durante el resto del ciclo escolar y generar a su vez lazos colaborativos entre los participantes; destaco que dicho taller tuvo relevancia en el programa de acción al permitir cumplir uno de los propósitos dentro del mismo como lo fue el operativizar el programa de acompañamiento pedagógico involucrando a todos los integrantes del colectivo docente, es decir incluyendo al personal de apoyo y en este caso se trató de la Psicóloga de la Institución, además de permitir este acompañamiento y sensibilización de manera colectiva.

Cabe resaltar que los dos talleres llevados a cabo por parte de la Psicóloga tuvieron en todo momento la intención de favorecer el programa de acción, siendo esto una parte complementaria del acompañamiento pedagógico que fue la parte esencial de los objetivos estratégicos, metas y acciones del propio programa.

También cabe hacer mención que cuando los asistentes hicieron la retroalimentación de los talleres de sensibilización se pudo notar no solo el gusto por la actividad sino también el interés por seguir fomentando este tipo de prácticas y el poder ejecutarlas de manera consecutiva en los espacios posibles; de la misma manera se pudo notar el favorecimiento de habilidades personales que a su vez aportaron el desarrollo de otras habilidades como las pedagógicas, ya que incluso hubo quienes expresaron su deseo de querer ser los docentes que a ellos les hubiese gustado tener.

Un gran aporte de los talleres es que posibilitaron la puesta en marcha de un trabajo más sistematizado por parte de ambos departamentos, lo cual a su vez permitió que se estableciera un clima de mayor cordialidad entre los docentes, siendo las titulares de coordinar las actividades el ejemplo a seguir para el resto de los maestros que integran el colectivo docente.

Durante los talleres de sensibilización, en donde a manera reflexiva y crítica, los docentes participaban y con ello se obtenían conclusiones acerca del trabajo colaborativo, en la figura 8 se puede apreciar un ejemplo.

Fig. 8. Taller de sensibilización del mes de junio



Fuente: Martínez Eva, Junio 2018. Departamento Pedagógico.

El Departamento de Planeación y Evaluación hizo por su parte lo propio para el cumplimiento del propósito del programa de acción, apoyando las visitas en el aula para propiciar la retroalimentación dando asesorías derivadas del programa de acompañamiento.

Destaco que referido departamento también tuvo un papel determinante puesto que sin su apoyo no se hubiese dado la totalidad de las visitas a grupo, siendo esto una actividad compartida, coordinada y sistematizada.

3.3.6 Evaluación del programa de acción.

Como lo mencioné en las etapas del programa de acción, la última corresponde al proceso de evaluación y en donde cada uno de los participantes aportó su perspectiva, opinión y sugerencias como parte del proceso de mejora escolar pero

sobre todo para reconocer los resultados y el proceso del programa de acompañamiento, así como los efectos del mismo en el actuar docente de los integrantes del colectivo para favorecer las competencias docentes y el trabajo colaborativo de las áreas correspondientes al nivel secundaria de la Institución, cabe destacar que las estrategias contribuyeron a que los docentes favorecieran el desarrollo de sus competencias.

Para la evaluación es necesario enfatizar sus elementos y componentes, así como su papel dentro del proyecto de intervención, por lo que a continuación en primer término referiré el concepto de evaluación; para Cardoso (2015:11) la evaluación es:

Proceso permanente que ayuda a incrementar la calidad del objeto evaluado en cuanto a sus avances y logros, identificando obstáculos y diseñando acciones de mejora; además la evaluación es sistemática puesto que, para llevarla a cabo, se requiere llevar a efecto una serie de etapas que se ordenan lógicamente y se relacionan entre ellas

De lo anterior rescato el hecho de concebir a la evaluación como un proceso de ayuda permanente, realizando con ello una analogía con el propio proyecto de intervención y en donde a través del acompañamiento pedagógico se contribuyó a evaluar e incrementar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje pero sin dejar de lado el objeto primordial que fue el favorecer las competencias docentes de los maestros del nivel secundaria del Instituto Atenas, este proceso de evaluación se contempló como un proceso sistemático en donde sus resultados enriquecieron con sus pormenores y atribuciones con respecto a las asesorías y los talleres de sensibilización y que en su conjunto conformaron el programa de acompañamiento.

Para enfatizar la importancia de dicho proceso en este programa de acompañamiento refiero que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje se vuelve indispensable este elemento para retroalimentar la práctica educativa, ya sea

con los alumnos pero también en este caso más con los propios docentes, por lo que en todo proceso de enseñanza llámese entre docente-alumno así como entre docente-docente, se vuelve relevante el papel de la evaluación para enriquecer el proceso educativo; es por ello que sin duda una de las grandes riquezas que posee referido proceso es sin duda el momento de la evaluación, en donde al aplicarse, se rinden cuentas no solamente de los resultados sino del proceso mismo.

Una evaluación se convierte por lo tanto en un medio para obtener una retroalimentación y en donde generalmente el actor evaluado es el alumno, no obstante, hago referencia que en mi programa de acción el proceso de evaluación puede ser aplicable a los demás actores que conforman a la comunidad escolar, llámese docentes, directores, y personal de apoyo.

El proceso de evaluación en mi programa de acción fue significativo desde el momento mismo en que fue diseñado y aplicado ya que a través de la valoración se obtuvo una perspectiva crítica y analítica del programa mismo y se convirtió en un referente de mejora para las siguientes aplicaciones o en su defecto sugerencias para quienes decidan seguir una misma línea de investigación.

Dentro de mi programa de acción estuvo contemplada la evaluación en cada una de las etapas de este, así como de los actores involucrados, permitiendo con ello obtener una visión más enriquecedora y global de la realidad educativa analizada e investigada, cabe mencionar que dicha evaluación se efectuó mediante cuestionarios de opinión para docentes y una lista de cotejo correspondiente a la autoevaluación para una servidora.

Por lo que concierne a la primera etapa, la de diseño, se evaluó mediante cuestionarios de opinión en donde los docentes expresaban sus ideas y aportaciones con respecto a los temas que les gustaría abordar en el acompañamiento, siendo estos los más significativos, las estrategias didácticas, es

decir aquellas que ellos podían aplicar al interior del aula y poder alternar, así como estilos de aprendizaje, dicha evaluación fue aplicada a todo el colectivo docente.

En referencia a la segunda etapa, la de aplicación, se evaluó mediante un cuestionario de opinión para cada una de las responsables de los departamentos involucrados, y que fueron copartícipes activos del programa de acompañamiento, en referido instrumento se evaluó el trabajo colaborativo entre departamentos como parte de las competencias docentes a desarrollar entre los integrantes de este equipo de maestros.

En último lugar para la etapa de evaluación se valoró el trabajo realizado durante las tres etapas, teniendo dirigidos los instrumentos hacia todo el colectivo docente a través de un cuestionario de opinión y en donde los participantes manifestaron su gratitud y agrado ante las acciones llevadas a cabo durante todo el programa de acompañamiento, desde las individuales hasta las grupales.

Cabe resaltar que la evaluación según Mora (2004) quien señala que “se puede entender de diversas maneras, dependiendo de las necesidades, propósitos u objetivos de la institución educativa, tales como: el control y la medición, el enjuiciamiento de la validez del objetivo, la rendición de cuentas, por citar algunos propósitos”, de lo anterior rescato la idea de reforzar que los resultados de la evaluación de mi programa de acción me permitirán detectar nuevas necesidades a atender dentro de la institución y que enriquecerá por lo tanto mi quehacer docente, hago alusión a lo anterior ya que como mencioné al inicio del escrito no solamente los alumnos son agentes propios de la evaluación sino también todos aquellos actores involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, en mi caso y dado que el programa de acción se ejecutó con maestros, ellos fueron elementos clave para evaluar al propio programa.

De igual modo es importante destacar que la evaluación puede enfocarse en dos sentidos, como ya he hecho mención en líneas anteriores, en un primer sentido permite una retroalimentación para analizar en qué medida se han cumplido los objetivos del programa de acción, con ello me permite de igual forma detectar posibles fallas en el proceso y superarlas, el segundo sentido que desde mi punto de vista es todavía aún más relevante es el hecho de propiciar la reflexión para lograr establecer nuevas líneas de acción que permitan orientar el logro de los objetivos no culminados.

Rescato también el hecho de considerar que la evaluación es un proceso de aprendizaje tanto para los alumnos como para los profesores y la propia institución por lo que en la evaluación habrá de contemplarse no solamente desde la óptica de los momentos (etapas y tiempos) sino también de los agentes que se vieron involucrados en dicho proceso, destacando con ello la autoevaluación, coevaluación y evaluación con los instrumentos pertinentes y necesarios congruentes con cada actor.

Por otra parte, considero relevante el papel de la evaluación por las funciones que a ella compete como lo cita Vargas (2004:3)

Cualquier tipo de evaluación que se realice en el ámbito educativo, debe cumplir con funciones como las que se citan a continuación (Posner, 1998; Hernández, 1998; Díaz Barriga, 1999): Función de diagnóstico: La evaluación de un plan o programa de estudios debe caracterizar el planeamiento, ejecución y administración del proyecto educativo, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos. De tal manera, que le sirva a las autoridades académicas de orientación o de guía que permita derivar acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación.

La evaluación debe ser un proceso de análisis y reflexión constante, hasta lograr un cambio de actitud ante las situaciones problemáticas que se están evaluando y mejorando. Cuando el análisis y reflexión del desempeño docente, por

ejemplo; se convierte en una práctica diaria, se empieza a notar el mejoramiento en la calidad de la enseñanza.

Por otra parte, Cardoso (2014:11) también señala que las características principales de la evaluación son las siguientes:

- a) Se centra en procesos de mejora. Contribuye a proporcionar información relevante para introducir los cambios y las modificaciones necesarios para lo que se está haciendo.
- b) Se centra en el aprendizaje. Es un proceso que promueve el aprendizaje sobre la realidad en que se actúa, a nivel individual y organizacional, al ser una actividad integrada en los procesos de gestión y estableciendo los diversos mecanismos de retroalimentación y nexos informativos entre los miembros.
- c) Tiene un carácter interno. Desarrolla habilidades de autoevaluación que permite a las personas, grupos académicos, las instituciones y la comunidad mejorar por sí mismos sus actuaciones mediante la identificación de necesidades y problemáticas principales, y en el establecimiento de objetivos de una metodología.
- d) Es participativa. Se trata de un proceso en el que la responsabilidad es compartida por todas aquellas personas involucradas en los propósitos, las acciones y los programas que se evalúen.

Por lo que respecta a mi proyecto de intervención apunto que de las características anteriores me identifico con la inicial en cuanto a su centralidad en el proceso de mejora, dado que el programa de acompañamiento contribuyó a que los propios actores identificaran sus fortalezas y debilidades en el proceso de enseñanza aprendizaje, como parte de un crecimiento profesional que encauzara el desarrollo y potencialización de sus habilidades docentes.

De igual forma una característica más que atribuyo a mi proyecto de intervención es su carácter participativo, ya que, en todo momento, desde el inicio en la etapa de diseño se consideró la opinión y participación de los docentes, contribuyendo con ello a crear un clima de confianza y participación, enfatizando que ellos serían los más beneficiados de dicho programa.

La evaluación por tanto se llevó a efecto como un proceso sistemático haciendo uso de técnica y herramientas de evaluación, mismas que en el siguiente

apartado describo, puntualizando de la misma forma la relevancia de su uso dentro del proyecto de intervención para favorecer las prácticas gestivas.

3.3.7 Instrumentos de evaluación del programa de acción del proyecto de intervención gestiva.

Como ya había hecho mención que para la evaluación del proyecto de intervención se tenían contemplados los instrumentos para docentes y para responsables de los Departamentos, y la autoevaluación de una servidora, a continuación, defino a partir de algunos autores los conceptos de lista de cotejo y cuestionario de opinión, detallo de igual modo la funcionalidad que tuvo cada uno de ellos dentro de mi programa de acción y el cómo fue utilizado cada uno de estos instrumentos.

Para la **autoevaluación** se utilizó una **lista de cotejo**, en donde de manera personal autoevalué mis habilidades gestivas para el propio programa de acompañamiento, para mí era muy importante desde una mirada crítica de autoevaluarme para poder contrastar mis resultados con las propias aportaciones del colectivo docente acerca del acompañamiento recibido, inclusive desde el propio diseño del programa, esto me permitió no solamente mirar a través de mi propio actuar mis habilidades gestivas sino los alcances de la totalidad del programa de acompañamiento, por lo que a través de este instrumento se facilitó dicho ejercicio. (Anexo 13)

Para Lara y Cabrera (2015: 20) una lista de cotejo es definida como un “tipo de instrumento que presenta, conforme con las directrices de una actividad o tarea, una enumeración de conductas, cualidades o características esperables/observables”

En alusión a la definición anterior analizo la semejanza de la categorización de dicho instrumento para autoevaluar conductas o características propias de mi

proceso gestivo como parte del programa de intervención, me es preciso contextualizar que la utilización de una lista de cotejo se realizó en función no solo de su utilidad sino de su facilidad para sistematizar la información además de que esta fue complementada con las aportaciones de los docentes con el propio cuestionario de opinión.

Para la parte integral de la **evaluación** con el resto de los actores del proceso se utilizaron los **cuestionarios de opinión**, uno dirigido para el colectivo docente, es decir los maestros titulares de asignaturas y que recibieron el acompañamiento este primer cuestionario fue de gran valía para conocer el impacto de las acciones que se trabajaron durante todo el programa por lo que sus preguntas estuvieron orientadas a conocer los alcances del mismo.

El cuestionario de opinión para docentes como instrumento estuvo dividido en cuatro categorías, las cuales fueron las siguientes: beneficios del acompañamiento pedagógico, trabajo en equipo, asesorías y habilidades docentes, en tales categorías se pudo indagar acerca del impacto del propio acompañamiento pedagógico en relación a las competencias docentes, y se preguntó cómo a través de los talleres de sensibilización se favorecieron las habilidades de los docentes para trabajar en equipo así como los beneficios obtenidos al recibir asesorías y un acompañamiento pedagógico más sistematizado (Anexo 14)

En alusión a la parte complementaria e integral de la evaluación del programa de acción el otro **cuestionario de opinión** fue dirigido a las responsables de los departamentos que apoyaron el programa de acompañamiento, dicho instrumento fue de gran ayuda para conocer no solamente el impacto de las acciones sino el trabajo colaborativo entre las áreas relacionadas.

El cuestionario de opinión para los responsables de cada Departamento estuvo dividido de igual forma en cuatro categorías las cuales menciono a

continuación: trabajo en equipo (vinculación), talleres de sensibilización, asesorías y habilidades docentes, lo cual me permitió correlacionar las respuestas de los docentes desde la mirada de cada departamento, ya que en relación al trabajo en equipo destacó el trabajo vinculado entre docentes desde la mirada del departamento de Apoyo metodológico, tal y como se tenía planeado y en relación a los talleres de sensibilización, de tal forma que las preguntas fueron contempladas para conocer el impacto de los mismos con cada uno de los docentes. (Anexo 15).

Conforme a lo anterior y dado que se utilizó un cuestionario de opinión, enuncio a continuación lo que Lara y Cabrera (2015: 14) aportan al respecto:

Es una técnica de recogida de información muy usada para conocer las opiniones, preferencias y/o puntos de vista de una cantidad considerable de personas. Consiste en la formulación de preguntas (cerradas, abiertas o mixtas) dirigidas a la totalidad de personas que conforman una población en estudio (universo) o a un grupo representativo de dicho universo (muestra). Un cuestionario, que puede ser aplicado en un tiempo relativamente breve y a través de diferentes vías: presencial, por teléfono y online, es útil para detectar tendencias y generalizar resultados.

Lo anterior me permite referenciar que el cuestionario de opinión aplicado tanto a docentes como a los responsables de los Departamentos de apoyo, cumple con la condición de haber sido empleado con la población total que intervino en el programa de acción, por lo que su utilidad se incrementa al tener las referencias de todos los actores que participaron en el programa de acompañamiento denominado “Acompañando ando y aprendiendo estamos”, de igual modo identifico que el hecho de haber sido aplicado de manera breve y presencial me permitió facilitar la recogida de datos y no abrumar a los participantes, ya que en un solo instrumento se gestionó concentrar toda la información requerida mediante las categorías referidas con anterioridad.

Una vez explicadas cada una de las tres etapas, mismas que son la de diseño, aplicación, así como la de evaluación, a continuación, me permito presentar los resultados más relevantes del programa de acompañamiento.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y PROPUESTAS

En este capítulo se entrelazan los datos y resultados que se encontraron en el proceso de intervención, se integran los hallazgos principales de la investigación realizada y los datos más relevantes a partir del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, considerando los instrumentos y registros de evaluación.

Del mismo modo en el presente capítulo presento algunas de las evidencias de trabajo más representativas con respecto al programa de acompañamiento para referenciar el impacto que tuvo dentro de la institución y en la propia comunidad educativa, cabe mencionar que lo trabajado con los compañeros docentes, así como con las responsables de los Departamentos de apoyo siempre se realizó en función de promover el favorecimiento de las competencias docentes, y propiciar el trabajo colaborativo.

Este capítulo versa sobre los resultados en cada una de las etapas en las que se dividió el programa de acción tales como lo fueron el diseño, aplicación y la evaluación, cabe mencionar que estos apartados fueron analizados conjugando los datos cualitativos y cuantitativos con la finalidad de enriquecer el análisis de ambas partes.

4.1. Análisis de resultados.

En un primer término describo los resultados de las etapas del programa de acción que abarca desde la etapa de diseño, así como la etapa de aplicación y evaluación, posteriormente se presentan algunos resultados más significativos con respecto al proyecto de intervención gestiva. De esta manera se podrán apreciar tanto los resultados como los hallazgos encontrados.

4.1.1 Resultados de la etapa de diseño

En este apartado describo los resultados de la primera etapa perteneciente a diseño y en donde la mayor parte de las acciones correspondió efectuarlas por una servidora, así como con la responsable del Departamento de Psicología.

La etapa de diseño consistió en preparar los temas correspondientes para las asesorías así como los temas para los talleres de sensibilización, la autorización correspondiente y la notificación a los docentes del programa, por lo que en los resultados se destaca el cumplimiento total de todas las acciones contempladas en dicha etapa y en donde se llevaron a cabo los siguientes trámites de tipo administrativo a fin de obtener las condiciones necesarias para implementar el programa de acción: el oficio de solicitud, la misiva de aceptación por parte de las autoridades, escrito de convenio para el trabajo entre los departamentos, así como el listado de la selección de temas para los talleres de sensibilización.

Los resultados de estas acciones fueron favorables porque se cumplieron tanto en tiempo como en forma, permitiendo el diseño de todo el programa de acompañamiento para efectuarse durante los meses de mayo y junio, así como la puesta en marcha de todas las actividades para el programa de acción, desde mi punto de vista lo alcanzado se debe a la planeación y al desarrollo de las habilidades gestivas para poder llevar a la práctica cada una de las acciones.

Cabe mencionar que, en el cuestionario de sondeo para docentes, mismo que fue aplicado durante la etapa de diseño, evidenció los temas de interés de los integrantes del colectivo docente, teniendo como resultado las estrategias didácticas para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje, los estilos de aprendizaje para poder planear clases más incluyentes y el trabajo en equipo con los alumnos siendo los temas más relevantes.

El trabajo colaborativo entre el Departamento de Psicología y el Departamento de Pedagogía dieron como consecuencia el diseño de las cartas descriptivas de los talleres de sensibilización y de asesoría, las cuales tuvieron como finalidad primordial planear las acciones correspondientes al programa de acción.

También como resultado de esta etapa de diseño considero que fueron los primeros cimientos para trabajar de manera colaborativa entre departamentos.

Los primeros resultados de la etapa de diseño en su mayoría corresponden a las labores gestivas efectuadas como líder del programa de acción, y a su vez desde esta perspectiva se realizó la labor de convencimiento para integrar a todos los docentes del nivel, logrando un 100% de maestros participantes, de igual manera alcanzado el 100 % de participación por parte de las responsables de los Departamentos copartícipes del mismo.

Entre las competencias alcanzadas por parte de los titulares de los departamentos se destacó el trabajo colaborativo, situación que permitió el desarrollo al 100% para preparar tanto los talleres, temas, visitas y asesorías correspondientes al programa de acompañamiento pedagógico.

A continuación, remito a los resultados de la etapa de aplicación, en donde se realizaron tanto las visitas al aula, asesorías y talleres de sensibilización.

4.1.2. Resultados de la etapa de aplicación

Esta etapa incluye las acciones llevadas a cabo, las fueron la parte medular del programa de acción, en las que destacan las visitas al aula, las asesorías y los talleres de sensibilización, donde se dio el trabajo colaborativo, mismo que se estableció en uno de los propósitos específicos del programa de acción, de esta

manera señalo como resultado cuantitativo que durante la etapa de aplicación se tuvieron en total 43 visitas al aula, 21 asesorías y dos talleres de sensibilización a cargo del Departamento Psicológico; por lo que respecta al resultado cualitativo de estos datos puedo afirmar que contribuyeron notablemente a la alternancia de estrategias didácticas dentro del aula, así como llevar un control sistemático sobre la participación de los departamentos, esto a su vez generó que existiera más comunicación para no superponer las visitas y distribuir los espacios y tiempos para las asesorías personalizadas.

Cabe señalar que se dio la libre elección para que los docentes eligieran entre implementar un proyecto o estrategias didácticas, esto fue con la intención de evitar la imposición y que el flujo de trabajo se diera de manera armónica y en un clima de total cordialidad, por lo que fue un punto favorable para la decisión y aplicación.

También señalo que la gran mayoría de los docentes optó por trabajar estrategias didácticas con adaptaciones propias según la naturaleza de la asignatura y del material didáctico como fue el caso de la lotería empleada en la materia de informática o la fábula en el caso de la materia de inglés, por mencionar algunas.

Como parte de los resultados de las asesorías generó que 10 docentes alternaran estrategias didácticas mismas que detallo en párrafos posteriores, durante los meses de mayo y junio del 2018, cabe destacar que dos docentes optaron el trabajar por proyectos, el maestro de Ciencias Física y el maestro de Español, aunque este último trabajó de igual manera las estrategias como el uso de mapas mentales, trípticos de temas que antes se trabajaban únicamente con el libro, el tendedero literario, entre algunas otras, durante los meses de la aplicación del programa de acción, por lo que fue el único docente que implementó ambas formas de trabajo, de este modo se pudo apreciar que los docentes optimizaron los recursos y tiempos para preparación de material o asesorías.

Resulta significativo mencionar que se llevaron a cabo las acciones planteadas con los docentes y en donde la meta principal se logró al hacer partícipes a cada uno de ellos en un 100%, por lo que todos los docentes trabajaron estrategias didácticas con sus grupos.

La mayoría de los integrantes del colectivo docente manifestaron su interés y optimismo al aplicar la información derivada de las asesorías por parte del Departamento pedagógico, del cual fungo como responsable. Atendieron a las recomendaciones y sugerencias de alternar y utilizar nuevas estrategias que se alejaran de lo cotidiano como el uso de libro de texto y libreta y que exploraran con otros materiales tales como cartulinas, hojas de colores, materiales reciclados, etc., pero siempre fueron ellos quienes decidieron la forma de trabajo y asumieron con responsabilidad el hecho de desarrollar sus competencias docentes y el innovar en el aula, de la misma forma valoraron el impacto que tuvo el trabajo con sus alumnos.

Cabe mencionar que coordinadamente con el Departamento de Planeación y Evaluación se dio seguimiento al acompañamiento docente, se pudieron notar cambios desde los primeros acercamientos por parte de los docentes hacia las estrategias didácticas, situación que se pudo constatar durante las visitas a aula.

Como bien lo mencioné con anterioridad al dejar la libertad de elección para utilizar estrategias o proyectos, señalo que los docentes prefirieron trabajar estrategias didácticas en sus grupos, siendo 9 de 10 docentes los que eligieron esta opción y que inicialmente también fue una de las metas del programa de intervención, por lo que cualitativa y cuantitativamente se puede decir que se cumplió dado que se estableció desde el diseño mismo.

Como es evidente, la mayoría de los docentes optó por la implementación y utilización de estrategias didácticas con sus grupos, por lo que el 100% de los

docentes cumplió la meta, dado que una de las prioridades era la elección de su modalidad de trabajo y sin duda alguna esto se dio en un clima de libre elección, respeto y armonía en la institución. Se apreció que los maestros consideraron el contenido de su asignatura, A continuación, en la figura 9 se pueden apreciar los resultados obtenidos.

Fig. 9 Elección de estrategias didácticas y/o proyectos.

Docente	Aplicación de proyecto	Aplicación de estrategias	Academia y/o asignatura
Antonio Hernández Camacho	X	X	Español
Virginia Roa Lara		X	Inglés
Gladys Pérez Rodríguez		X	Matemáticas
Hugo López Fernández		X	Historia
Cesar Martínez Bustos		X	Educación física
Ulises Lerín Navarrete	X		Ciencias Física
Vianey Cacho de la Rosa		X	Ciencias Biología
Carlos Déctor Abrego		X	Geografía
Rosalina Padilla Hernandez		X	Informática
Alejandro Y. Caamaño Ramírez		X	Artes

Fuente Eva Martínez. Julio 2018

A continuación, presento las estrategias didácticas más sobresalientes empleadas por los maestros y que tuvieron mayor impacto al interior del aula, ya que fueron recibidas con mayor agrado por parte los alumnos y lo manifestaron a través de mayor participación e interés, dentro de las cuales destacaron el

tendedero literario, la fábula en inglés, el juego de adivina quien, por mencionar algunas.

En el caso de la materia de Español, como resultado de su alternancia de estrategias didácticas aquella que más destacó fue el uso de material didáctico para representar en la muestra pedagógica escolar final su “tendedero literario” en donde fueron expuestos los trabajos y creaciones de los alumnos de los grupos de secundaria, siendo algunos de los recursos didácticos las historietas, los trípticos, la creación de poemas, entre algunos otros, que aunque son parte del programa, el docente siempre los había trabajado de manera particular directamente en libro de texto y libreta.

En la exposición de muestra pedagógica se exhibieron los trabajos más representativos, en el caso de la materia de español lo fue “el tendero literario” mismo que mencioné en líneas anteriores, destaco que dichas actividades fueron elaboradas incluso por alumnos de educación especial, incluyendo discapacidades como el síndrome Down y Asperger, posibilitando la participación del Departamento de Apoyo Metodológico, los trabajos referidos se pueden apreciar en la Figura 10.

Fig. 10. “Tendedero literario” de la materia de español



Fuente: Martínez Eva. Junio 2018

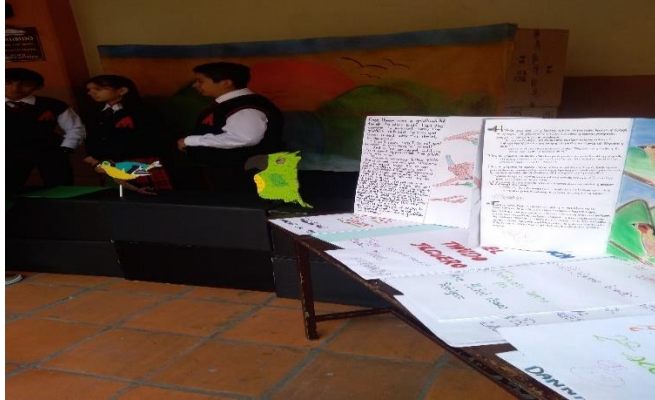
En el caso de la Materia de Inglés, la estrategia didáctica de mayor impacto fue la creación de una fábula, traducida al inglés y español, misma que fue presentada en la muestra pedagógica de fin de curso. Cabe señalar que es la primera vez que la academia de inglés presenta en una muestra académica un trabajo de esta naturaleza, ya que años anteriores siempre es vinculada con otra asignatura, de igual modo destaco que a decir de la maestra al principio se le dificultó la adaptación de trabajar de este modo, pero que después al notar el interés de los alumnos también ella disfrutó el proceso, ya que, al ser una materia de difícil acceso a los alumnos, con ello logró captar el interés.

En la muestra pedagógica la maestra trabajó la estrategia de Fábula, pero la variante o aportación personal que ella realizó fue el tamaño, para atraer la atención y hacerla más vistosa al público, el tamaño que ella utilizó fue el de una cartulina, en donde doblada a manera de tríptico, distribuyó, traducción al español, formato en inglés, moraleja e imágenes, el día de la muestra pedagógica se efectuó la demostración de dicho ejercicio haciendo la traducción de la misma por parte de los alumnos, cabe señalar que dicho trabajo fue realizado durante las clases y complementado en casa por lo que la maestra de igual forma se vio en la necesidad de dar seguimiento a cada uno de los trabajos de los alumnos.

En cuanto a esta asignatura puedo también mencionar que fue una de las más sobresalientes en cuanto a material didáctico durante las clases, desde papel reciclado, hojas de colores, cartulinas, memoramas, juegos de mesa en inglés, audios y traducciones por lo que considero es una de las materias que fue más trabajada durante el programa de acompañamiento.

En la muestra pedagógica se distinguen los elementos mencionados, mismos que se pueden apreciar en la figura 11.

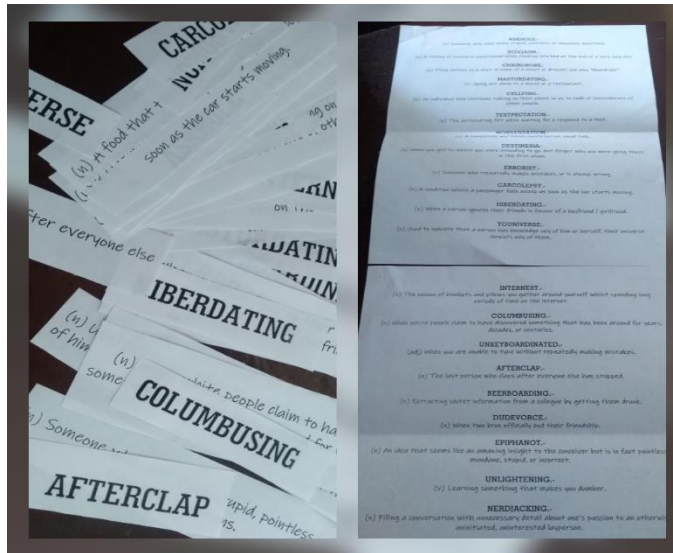
Figura 11. Fábula de Inglés de la muestra pedagógica.



Fuente: Martínez Eva. junio 2018

También señalo que la maestra de inglés trabajó material didáctico con hojas impresas y frases alusivas a los temas que se abordaban en clase, a modo de juego, con las cuales se realizaban las dinámicas dentro del salón de clase o fuera del mismo; material que muestro a continuación en la figura 12.

Fig. 12. Material didáctico de la materia de Inglés



Fuente: Martínez Eva. Mayo 2018

En relación a la materia de Matemáticas y por tratarse de una de las materias con mayor desagrado para los alumnos, ya que así lo habían manifestado, la maestra optó por utilizar los juegos en sus clases, como el “adivina quién” en donde tenían que descubrir la respuesta según el uso de fracciones que justamente fue el tema elegido por la titular de la asignatura por tratarse no solamente del contenido que correspondía al programa en ese momento sino también por ser el de mayor dificultad para el grupo.

En función de la estrategia anteriormente mencionada, tal elección permitió que fuera uno de los éxitos más representativos de la titular y a decir de los propios alumnos, quienes se lo exteriorizaron a la maestra, considero de igual manera que ello se debió en gran medida al poner especial atención tanto a los intereses como a las propias necesidades del alumnado, de esta forma no solo se favoreció una de las competencias docentes de enseñanza aprendizaje o como las identifica Laura Frade como estrategias lúdicas, sino también ello facilitó la comprensión del tema y poder sentar las bases de los aprendizajes esperados de los alumnos, en la figura 13 se muestra dicho trabajo con el grupo.

Fig. 13. Estrategia didáctica “Adivina quién” de la materia de Matemáticas



Fuente: Martínez Eva. Mayo 2018

Cabe señalar que con dicha estrategia didáctica se favoreció la vinculación con el Departamento de Apoyo Metodológico, ya que la maestra hizo partícipe de tal actividad a la responsable de educación Especial, al colaborar en la integración e inclusión de referida actividad con una de las alumnas especiales de segundo de secundaria, propiciando de la misma manera el trabajo colaborativo entre docentes, en la figura 14 señalo una muestra de tal actividad.

Fig. 14. Responsable del Departamento de Apoyo Metodológico en la estrategia didáctica de Matemáticas.



Fuente: Martínez Eva. Mayo 2018

Por lo que concierne a la materia de Geografía, el maestro utilizó material didáctico como las maquetas de riesgo para zonas sísmicas y en donde los alumnos tenían que ubicar en un espacio físico referido elemento así como la zona de resguardo ante eventualidades de la naturaleza; señalo que lo relevante de esta estrategia, fue que a los alumnos se les solicitó con anterioridad una investigación y análisis de las zonas de riesgo próximas a sus casas por lo que las maquetas debían hacer alusión al respecto, lo que implicó no solamente la investigación sino también el análisis de la información para revelar rutas de evacuación cercanas a sus domicilios.

Este trabajo resulto interesante y productivo dado en la zona geográfica en que se ubica el municipio en que vivimos. En la figura 15 se muestra al docente en una de las clases al exterior.

Fig. 15. Docente de Geografía supervisando el trabajo de su estrategia didáctica



Fuente: Martínez Eva. Junio 2018

Con respecto al docente de Historia, hago hincapié en que manejó el interés de los alumnos en tercer grado por los cómics para representar mediante los mismos, hechos históricos narrados por un personaje, dicha estrategia fue recibida con agrado ya que en dicho grupo la mayoría de los alumnos son varones, por lo que su interés se hizo más notorio.

Cabe mencionar que en palabras del propio docente en una de las asesorías el maestro refirió que los cómics también forman parte de sus gustos personales lo que facilitó el trabajo para ambas partes, docente y alumnos, destacando que el programa de acompañamiento en todo momento respetó intereses y promovió el trabajo sin distinción, de la misma manera el docente refirió que pudo notar beneficios específicos de la alternancia de estrategias al evidenciar mayor

participación en aquellos alumnos que demostraban poco interés y escaso cumplimiento de tareas, por lo que de igual modo fue uno de los maestros que tuvo mayor participación en las asesorías por parte de una servidora. En la figura 16 se muestra parte del trabajo de los alumnos, ya que fueron impresos en tamaño tabloide a fin de apreciarlos en una galería, misma que sería presentada posteriormente.

Fig. 16 Maestro de Historia con algunas de las historietas como estrategias didácticas



Fuente: Martínez Eva. Junio 2018

Refiero con agrado que otro de los trabajos utilizados por el maestro fue la galería fotográfica presentada por los alumnos de segundo de secundaria, dicha galería consistió en que ellos eligieron una fotografía histórica de la cual narraron y explicaron los antecedentes y orígenes de los sucesos, dicho exposición fue presentada en el aula magna de la escuela y se tuvo la asistencia de los invitados de otros grupos incluidos los alumnos de bachillerato. En la figura 17, se presentan algunos de los momentos de la presentación de la galería fotográfica.

Fig. 17. Galería fotográfica de la materia de Historia en segundo de secundaria.



Fuente: Martínez Eva. Junio 2018

Por su parte, el maestro de Educación física trabajó con material didáctico pasando de lo práctico a lo teórico, mediante la vinculación de su clase con la expresión artística, así como los juegos y competencias con otros grupos denotando la adaptación de los espacios físicos para poder llevar a efecto la clase y no propiamente en el campo deportivo en donde se acude cotidianamente a tomar las sesiones.

A continuación, se muestran algunos de los momentos más representativos de las clases de educación física, cabe resaltar que después de la retroalimentación y asesorías al maestro mostró mayor altenancia de estrategias didácticas, tal y como se muestra en la figura 18.

Fig. 18. Momentos representativos de las clases de educación física con alternancia de estrategias

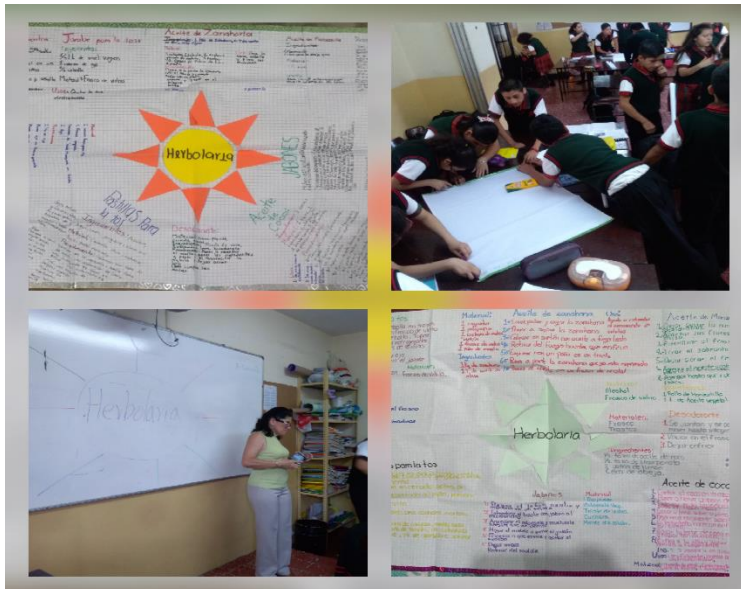


Fuente: Martínez Eva. Junio 2018

Con respecto a la academia de Ciencias, esta participó de manera activa en estrategias didácticas, sobre todo en primero y segundo de secundaria, ya que los alumnos tienen mayor afinidad a la materia y resultan ser más participativos en comparación con el grupo de tercero. Refiero que en Ciencias de primero de Secundaria la maestra titular de la asignatura utilizó varias de las estrategias del material enviado electrónicamente, tales como el mapa sol, diagramas de flujo, mapas comparativos entre algunos otros.

Con mayor detalle expongo una de las estrategias implementadas por parte de la misma docente de Ciencias, así como el resultado de dicho trabajo en el aula, destaco que realizó la estrategia didáctica del “mapa sol”, la cual se llevó a cabo después de la primera asesoría, la cual fue otorgada en el Laboratorio de la Institución, propiciando no solamente el uso de los espacios físicos sino optimizando los tiempos, ya que la maestra tenía una carga horaria bastante limitada en sus horas libres. En la figura 19 se puede apreciar el trabajo realizado.

Fig. 19. Mapa sol, estrategia didáctica en la materia de Ciencias Biología.



Fuente: Martínez Eva. Mayo 2018

En relación a la materia de Informática, la estrategia didáctica más sobresaliente fue el uso de la "lotería" para reforzar el tema de Excel, y en donde se pudo observar el entusiasmo y participación por parte de los alumnos ya que no solo era lo novedoso del juego en una materia netamente práctica sino por la interacción entre ellos mismos y lo divertido que resultó la estrategia didáctica.

Como elemento extra de la titular de la asignatura, dicho juego fue elaborado por ella misma y con el uso de las herramientas del centro de cómputo, señalo que dentro del favorecimiento de sus competencias docentes la maestra se percató que dicha estrategia no era funcional con todos sus grupos, por lo que para el resto de alumnos, optó por juegos semejantes pero en el propio centro de cómputo, ésta situación permite evidenciar que los docentes además de mostrar entusiasmo por otras formas de trabajo, también atendieron a las características de su materia y de

los alumnos, lo cual favoreció los resultados. A continuación, en la figura 20 se observa una muestra representativa.

Fig. 20. Alumnos de primero de secundaria jugando la lotería de Excel



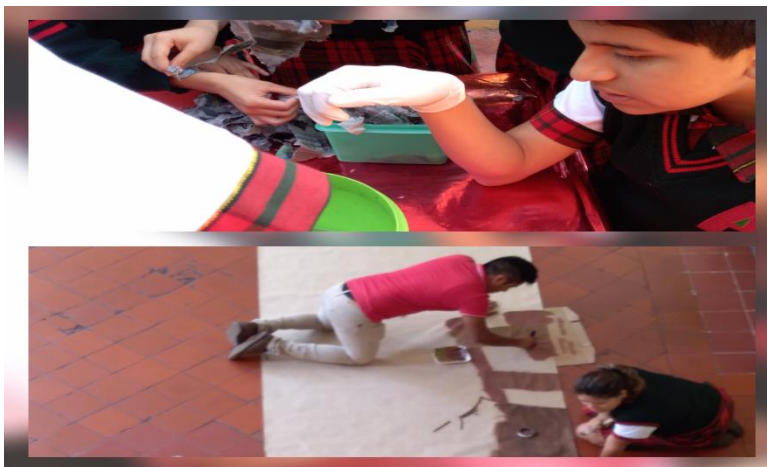
Fuente: Martínez Eva. Junio 2018

Finalmente, en la materia de Artes y sin lugar a dudas fue la que menos dificultad tuvo para llevar a efecto sus estrategias didácticas ya que los recursos utilizados fueron variados en función precisamente de su materia, desde masa moldeable hasta una obra de teatro, pasando por la creación de su propio escenario, mismo que fue pintado por los propios alumnos con algunas de las técnicas aprendidas el año anterior.

Esta asignatura al ser una de las más ricas en cuanto a posibilidad de técnicas también fue propicia para trabajar de manera colaborativa con el departamento de apoyo metodológico e incluir a los alumnos de educación especial que también habían participado en la actividad de matemáticas, por lo que su colaboración fue determinante para crear un ambiente de colaboración entre maestros y los propios alumnos. Esta forma de trabajar brindó posibilidades de ser creativos y colaborativos dando resultados favorables.

Lo anterior no hubiera sido posible sin el acompañamiento pedagógico, pero sobre todo sin la disposición y ayuda mutua de los compañeros que integran el colectivo docente. En la figura 21 se puede apreciar el trabajo realizado.

Fig. 21. Maestro de Artes en una de sus estrategias y alumno de educación especial



Fuente: Martínez Eva. Mayo 2018

Como bien lo mencioné hubo maestros quienes decidieron trabajar por proyectos y aunque no fue una de las opciones más demandadas también es importante recalcar sus resultados.

Aquellos docentes que no optaron por utilizar estrategias didácticas tuvieron la posibilidad de aplicar proyectos con sus grupos, dado que trabajar mediante ellos demanda más tiempo e implica recursos y mayor planeación, como ya se mencionó fue un docente quien eligió proyectos, fue en la materia de ciencias física.

La anterior situación sin embargo favoreció al docente de español ya que el maestro de ciencias decidió vincular su proyecto de trabajo con dicho maestro, lo que trajo como resultado que este último no solamente trabajara estrategias

didácticas sino también en un proyecto, favoreciendo de este modo el desarrollo de sus competencias docentes y el trabajo colaborativo entre ambos maestros.

El proyecto inicial fue realizar una turbina a base de materiales reciclados y en donde los cuatro equipos conformados tendrían que haber creado una propia, sin embargo, solo resultó una, por lo que el docente se vio en la necesidad de hacer adaptaciones al trabajo, terminando por elaborar circuitos en serie y en paralelo con el resto de los equipos, y únicamente vinculando uno de los temas de la asignatura, cabe señalar que aunque esta experiencia no fue tan exitosa, permitió sentar las bases de un trabajo colaborativo tanto con los alumnos como con el docente, quien manifestó su agrado por la experiencia obtenida y el reto de superar esta dificultad para el próximo ciclo escolar.

Es importante mencionar que el docente de ciencias Física puso todo de su parte, sin embargo, el incumplimiento del material por parte de algunos equipos y la falta de preparación no permitió el resultado esperado.

Las experiencias anteriormente referidas son el propio reflejo de las propias competencias desarrolladas de los docentes y apreciadas durante el programa de acompañamiento, en ese sentido, en específico las competencias docentes referidas en el marco Teórico y en donde Perrenoud explica que el docente debe tener la capacidad de movilizar varios recursos para hacer frente a situaciones diversas.

Una de las competencias docentes que refiere Perrenoud y en relación a mi programa de acción y que considero fueron desarrolladas, fue la primera familia, la cual consiste en “organizar y animar situaciones de aprendizaje”, en dicha competencia logré identificar como a través de las asesorías los maestros creaban y/o fortalecían situaciones de aprendizaje con base en los conocimientos previos de sus alumnos, además de que a través de preguntas reflexivas hacía notar cómo

eran necesarias nuevas estrategias didácticas en atención a los estilos y ritmos de aprendizaje, situación que se apreció que los docentes mostraron un gran interés y compromiso, paralelo al desarrollo de sus competencias.

En relación a lo anterior, en cuanto a competencias docentes se refiere son los cambios en la propia práctica docente y en donde a decir de los mismos compañeros en los cuestionarios de opinión que se utilizaron para evaluación lo manifestaron, por mencionar un hecho significativo, la maestra de Matemáticas apreció que fue mucho más organizada, mejoró sus clases acordes a las necesidades de sus alumnos, situación que antes no contemplaba, la misma maestra manifestó que a raíz del acompañamiento pedagógico pudo hacer más dinámica su clase, ya que consideró que las asesorías le contribuyeron para emplear diversas estrategias didácticas al interior del aula y atender los aprendizajes previos de sus alumnos. De igual manera, la maestra señala que los talleres de sensibilización ayudaron a conocer mejor a sus compañeros, a mejorar el trabajo docente y apoyarse.

En relación al maestro de Español, quien fue uno de los docentes más activos en este programa de acción ya que su participación fue tanto en aplicación de estrategias didácticas como de proyectos, sus resultados fueron aún más evidentes ya que al trabajar ambas formas de trabajo con sus alumnos, dicho en sus propias palabras, mostraron mayor interés ante lo nuevo por lo que el docente destacó que el trabajo con adolescentes y jóvenes requiere también de preparación, investigación, y obviamente de un acompañamiento y supervisión, mismos elementos que él considera como fundamentales. Las clases de español se vieron beneficiadas en cuanto a interés y mayor participación por parte de los alumnos.

El maestro durante las asesorías también manifestó que es conveniente continuar trabajando de dicha manera, ya que existen ocasiones en las que los docentes no se percatan de que no hacen los cambios en la dinámica de trabajo,

por lo que una de sus aportaciones fue el hecho de proseguir con diversas formas de trabajo en el ciclo escolar 2018-2019 mediante las mismas visitas al aula y talleres para favorecer un acompañamiento pedagógico integral, lo anterior se pone de manifiesto al haber desarrollado él mismo las habilidades de trabajo colaborativo con su compañero de Español, así como el propiciar las clases más dinámicas y el empleo de otros recursos.

En relación a los talleres de sensibilización el maestro valoró que estos son necesarios para concientizarse ante las necesidades de los propios alumnos y de ahí partir para enriquecer el quehacer docente, situación que pone de manifiesto la propia crítica constructiva a su práctica siendo esto parte de las competencias que un maestro también debe desarrollar, y que en este caso como resultado se vio claramente favorecida.

Por lo que respecta a otra de las formas más significativas del trabajo con docentes, fue la titular de informática, a decir de sus propias palabras, los alumnos al tener alternancia de estrategias didácticas propiciadas por los propios docentes se vieron más interesados en los temas, ya que incluso comparaban sus estrategias didácticas con las de otros grupos, por lo tanto, los alumnos se mostraron dinámicos y colaborativos, teniendo a su vez como resultado que el aprendizaje fuera significativo e incluso divertido.

La maestra de informática señaló durante las asesorías que una de las grandes ventajas que ella pudo apreciar como resultado de sus propias competencias docentes, es que al aplicar diferentes estrategias didácticas los alumnos fueron más puntuales con la entrega de actividades y de trabajos por lo que la participación se incrementó en la mayoría de sus grupos.

En función de los talleres de sensibilización y atendiendo que fueron parte complementaria del acompañamiento pedagógico, la maestra señaló al término del

segundo taller que la retroalimentación le permitió acercarse más a los compañeros docentes e incluso entablar conversación de manera constante con quienes no interactuaba, permitiendo sentar las bases del trabajo colaborativo.

En consideración a dichos resultados destaco que señalo los tres casos anteriores por ser los más significativos, sin embargo, algunas de las generalidades que mencionaron los maestros tanto en visitas al aula como en las asesorías fueron que el programa de acompañamiento sirvió de retroalimentación para corregir debilidades, que les aportó nuevos conocimientos en cuanto a estrategias didácticas, les permitió trabajar en cuanto a planeación, esto último posibilitando el potencializar en primer instancia las competencias del propio docente al preparar actividades nuevas y diversas que dejaran atrás lo tradicional y monótono, atendiendo las características y necesidades de sus estudiantes, los cursos mismos, así como emplear otros recursos, de igual manera se pudo notar una mejora en cuanto a la convivencia docente debido tanto a los talleres de sensibilización como a las asesorías.

Lo anterior pone de manifiesto el favorecimiento de las competencias docentes presentadas en el marco Teórico de este trabajo con respecto a Laura Frade, en donde hice alusión a que una de las grandes competencias a favorecer era la lúdica, en la que dicha autora señala que ésta permite diseñar y aplicar diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje, apropiadas a cada contenido temático, objetivo de enseñanza y estilo de aprendizaje de los alumnos, por lo que puedo aseverar que dichos resultados evidencian el favorecimiento de referida competencia y dado que en las asesorías los docentes planificaban sus actividades didácticas en función de lo mencionado por Laura Frade y en específico en atender el objetivo de la enseñanza, el propio estilo de aprendizaje y el contenido temático, elaborando actividades diferenciadas para los grupos, lo que me permitió evidenciar su competencia lúdica.

Durante la aplicación del proyecto se pudo apreciar que los talleres implementados por parte de la responsable del Departamento Psicológico facilitaron el acompañamiento pedagógico al favorecer mediante la sensibilización el trabajo colaborativo, el apoyo mutuo y un ambiente de trabajo armónico, ya que el ingreso de algunos docentes con ideas novedosas no fue del agrado de otros docentes que ya tienen tiempo colaborando en la institución por lo que se sintieron desplazados y esto generó al principio algunos roces entre ellos, por lo que la implementación del primer taller permitió limar asperezas y propiciar la asertividad de manera individual para proyectarla de manera grupal.

Puntualizo que el ejercicio de sensibilización en cuanto a la autocrítica, aplicado por la Psicóloga, permitió la pauta para que de manera asertiva y respetuosa se dialogara y llegara a acuerdos de convivencia. En la carta descriptiva enuncio de manera puntual el objetivo del taller, así como tiempos, recursos y actividades a implementar (Anexo 16)

En cuanto al segundo taller de sensibilización “El aroma del recuerdo” este permitió concretar y establecer mayores vínculos de trabajo, así como incluso motivar a los docentes para laborar de manera colaborativa el próximo ciclo escolar posibilitando proyectos durante el periodo escolar y no al término de este, lo que favorece una de las habilidades docentes en favor del trabajo colaborativo antes, durante y después del ciclo escolar.

Me permito por tanto aseverar que dichos talleres no solo cumplieron con el propósito de sensibilizar, sino que a su vez fueron espacios propicios para la reflexión individual y colectiva por las plenarias efectuadas al interior de los mismos, en función de su práctica docente al interior del aula y del trabajo colaborativo, lo anterior indirectamente favoreció otra de las competencias docentes de la que hace referencia la autora Laura Frade, la metacognitiva, en la que señala como el maestro

es capaz de evaluar su propio desempeño como docente lo que le permitirá mejorar cada día su profesión.

Finalmente en cuanto a lo anterior y derivado de las opiniones de los talleres de sensibilización en función de las competencias docentes, destaco que la mayoría de los maestros señalaron que estos les permitieron ver la parte humana del docente capaz de aprender y perfeccionarse en el día a día reconociendo sus debilidades para así poder mejorar y crecer en el propio proceso de enseñanza aprendizaje, situación que se denota y evidencia la competencia metacognitiva que menciona que habla Laura Frade.

Una vez presentados los resultados de las competencias favorecidas entre los docentes, a continuación, refiero los resultados obtenidos en cuanto a la participación de los Departamentos, destacando el trabajo colaborativo entre los mismos. Como ya se mencionó, fueron tres los Departamentos vinculados al programa de acción; el Psicológico, el de Planeación y Evaluación, y Apoyo Metodológico; siendo el Departamento pedagógico desde donde se coordinaron las actividades.

En primer lugar, cabe mencionar que el trabajo con la responsable del Departamento de Psicología se propició desde el momento mismo en que ambos formaron parte del diseño de los temas a tratar en los talleres de sensibilización con los docentes, posibilitó compartir ideas y opiniones con respecto al trabajo, además de que desde el primer acercamiento surgieron varias propuestas de trabajo.

En segundo término menciono al Departamento de Planeación y Evaluación, ya que su titular fue parte medular de las asesorías y acompañamiento pedagógico con el colectivo, participando en las visitas en el aula y retroalimentando a los docentes en cuanto a la diversificación de estrategias y otros indicadores en función del favorecimiento de sus competencias docentes, cabe destacar que la vinculación

se hizo en función del trabajo colaborativo y que el propio programa se beneficiara del perfil académico de mi compañera, ya que su licenciatura es en pedagogía al igual que el de una servidora, esto permitió el compartir experiencias y estrategias para las asesorías y visitas al aula.

Finalmente, el Departamento de Apoyo Metodológico, y no por ser menos importante fue de gran apoyo, en el sentido de favorecer el trabajo colaborativo y al implementar las estrategias de enseñanza aprendizaje, la compañera responsable se vio involucrada, promoviendo la participación de los alumnos de educación especial, reforzando la inclusión escolar, pilar de la escuela y mismo que le caracteriza del resto de las organizaciones escolares.

4.1.3 Resultados de la etapa de evaluación

En función de los resultados de la evaluación, rescato que se efectuó desde dos perspectivas, primero la autoevaluación por parte de una servidora y en donde la lista de cotejo fue el instrumento utilizado, así como la segunda que corresponde a la parte de evaluación del programa de acción a través de los docentes participantes, considerando el taller de sensibilización, las asesorías y el seguimiento dado, así como las sugerencias y el trabajo colaborativo que se llevó a cabo.

Con respecto a la lista de cotejo de la autoevaluación, se realizó con una mirada crítica, destacando que este instrumento también tuvo como propósito distinguir las habilidades gestivas de una servidora especialmente con respecto al seguimiento de actividades, el cumplimiento de estas, así como de las acciones de la etapa de aplicación. Considero de manera general que se cumplió al 100 % con cada una de las actividades establecidas.

En relación a los resultados del cuestionario de opinión utilizado para evaluar el programa de acción, destaco los siguientes, la mayoría de los docentes opinó que les fue de gran ayuda el programa de acompañamiento, llevado a efecto a través de asesorías y talleres de sensibilización, siendo una estrategia acertada debido al acercamiento que tuvieron los docentes para favorecer el trabajo entre maestros, sentando las bases del trabajo colaborativo entre ellos mismos.

Por otra parte, los docentes valoraron que las asesorías fueron de apoyo porque no se limitó a la retroalimentación de las visitas en grupo, sino que se dio un horario asignado para ampliar la asesoría, por lo cual, fue de utilidad para despejar dudas, retroalimentar acerca de las visitas a grupo, generar análisis y reflexión de su propia práctica docente, así como para asesorar la alternancia de estrategias didácticas, resultando favorable para iniciar otras formas de trabajo.

Rescato que una de las preguntas significativas del cuestionario de opinión está referida a valorar el desarrollo precisamente de las competencias docentes con respecto al proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que satisfactoriamente los docentes opinaron que las asesorías y el acompañamiento les permitió desarrollar sus competencias y favorecer la adquisición de otras más, tales como el organizar y animar situaciones de aprendizaje, gestionar la progresión de los aprendizajes, implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo por mencionar algunas de las Competencias que señala Perrenoud, situación que se puede evidenciar en las estrategias implementadas, aunque especialmente se vio favorecida la competencia lúdica y la competencia Metacognitiva de las cuales refiere Laura Frade.

Por lo que respecta a los cuestionarios de opinión utilizados para evaluar el programa de acción con las responsables de los Departamento, se obtuvo que los participantes mostraron mayores habilidades para trabajar de manera colaborativa y en proyectos transversales de los departamentos, así como para generar

propuestas de trabajo, siendo esto un avance significativo para dejar de lado las prácticas individualistas de cada departamento.

Cabe destacar que los resultados anteriormente presentados y analizados corresponden únicamente al programa de acción, sin embargo de igual manera son importantes los resultados en la totalidad del proyecto de intervención gestiva, desde la evaluación diagnóstica, la elaboración de los propios supuestos, el producto de la indagación, análisis y conceptualización incluso del modelo de gestión que orientó todo el proyecto de tesis, de tal forma que en el siguiente apartado presento los resultados.

4.1.4. Resultados del proyecto de intervención gestiva

Sin duda gran parte de los aprendizajes y habilidades desarrolladas durante todo el proyecto de tesis se originaron desde el momento mismo de la identificación del problema a tratar, sin embargo dicho problema no podía haber sido identificado sin la utilidad del análisis FODA, efectuado en cada una de las dimensiones que marca la gestión escolar, de tal forma que resalto la funcionalidad de haber aplicado dicha herramienta para identificar las fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad y amenazas de cada dimensión.

A su vez rescato que este ejercicio me permitió conocer más de cerca mi realidad educativa y el no pasar por alto detalles propios de mi organización escolar, a su vez reconocer su incidencia, influencia y participación dentro de mi labor educativa, siendo enriquecedor para ambas partes, institución y perfil docente.

Destaco de igual forma que una vez identificado mi problema de investigación y analizada mi realidad educativa me permitió elaborar mis metas y propósitos del proyecto de intervención gestiva, esto con la finalidad de que existiera congruencia entre lo planeado y lo funcional del proyecto de intervención, así como del propio

programa de acción derivado del primero al que hago referencia y que existiese congruencia de igual manera entre ambas partes.

Es importante mencionar que al realizar una indagación teórica me permitió conocer diversos antecedentes que se relacionaban o tenían similitud con mi propio proyecto de intervención gestiva, en donde destaco que en realidad existían acercamientos más no igualdad de propuestas, siendo así una idea totalmente original e innovadora desde la función que realizo.

La búsqueda teórica de autores también fue una tarea primordial para identificar los conceptos clave que orientaran el proyecto de tesis mismo, siendo básicos el acompañamiento pedagógico y las competencias docentes, esto a su vez me permitió el elaborar y proponer los propósitos y metas generales del proyecto de intervención gestiva, teniendo como premisa principal el favorecimiento de dichas competencias docentes a través del acompañamiento pedagógico.

De lo anterior valoro el cumplimiento en su totalidad del propósito general, el cual fue básicamente promover un acompañamiento pedagógico a través de la asesoría que contribuya a favorecer las competencias docentes mediante el departamento Pedagógico con los maestros que conforman el colectivo docente en el nivel secundaria del Instituto Atenas de Orizaba Ver. Dicho propósito se alcanzó debido a cada una de las acciones que se llevaron a cabo y que al presentar resultados favorables se aprecia el alcance que se tuvo.

En cuanto al cumplimiento de los propósitos específicos uno de los planteados fue el siguiente: Diseñar un programa de acompañamiento que favorezca el desarrollo de las competencias docentes al interior del aula con el colectivo docente en el nivel secundaria de la organización escolar, por lo que dicho propósito fue cubierto en su totalidad, al cumplir el diseño con todas las acciones correspondientes al programa de acción.

En torno al segundo propósito específico, favorecer mediante el acompañamiento y asesoría pedagógica el desarrollo de las competencias docentes de enseñanza aprendizaje para propiciar su máximo desempeño profesional, considero que este fue uno de los propósitos más ambiciosos puesto que de él dependía el éxito de otras acciones que favorecerían el desarrollo de las competencias de los docentes, como lo fue el hecho de trabajar de manera sistemática, organizada, en atención a sus propios objetivos de enseñanza y aprendizaje así como las necesidades de sus alumnos.

En relación al tercer propósito acerca de aplicar estrategias didácticas que permitan nuevas formas de trabajo para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la organización escolar, considero y de acuerdo a las evidencias mostradas que fue una de las partes más enriquecedoras en la etapa de la aplicación del programa de acción mismo que formó parte del proyecto de intervención.

Por lo que respecta al cuarto y último propósito específico que fue el propiciar un trabajo colaborativo entre los Departamentos Pedagógico, Planeación y Evaluación así como el Depto. Psicológico en el diseño y ejecución de un programa de acompañamiento a nivel institucional que permita favorecer las competencias docentes de los maestros que conforman el colectivo docente del nivel secundaria, desde mi punto de vista y en cuanto a resultados se refiere, fue uno de los primeros propósitos en alcanzar, puesto que desde el propio diseño del programa de acción las responsables de Departamentos aportaron sus ideas y propuestas de trabajo, al igual que la propia ejecución ya que las visitas al aula eran por parte del Departamento Pedagógico y del Departamento de Planeación y Evaluación, en lo concerniente al Departamento Psicológico, correspondió la ejecución de los talleres de sensibilización, lo cual resultó un trabajo muy enriquecedor no solo por los resultados sino también por la experiencia adquirida.

En función de lo anterior, también señalo el logro de las metas del proyecto de intervención, para lo cual fue necesario contar con la participación de todos los integrantes del colectivo docente y con la firme intención de llevar a cabo un proyecto de intervención integral y eficiente en el nivel secundaria del Instituto Atenas.

La primera meta fue aplicar al 100% el programa de acompañamiento pedagógico para promover el uso de diferentes estrategias didácticas en el proceso de enseñanza por parte del colectivo docente durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar 2017-2018, en donde como resultado se obtuvo que los diez docentes que conforman la organización escolar registraron el uso de diferentes estrategias en el aula, mismas que derivaron en la exposición de las más representativas de cada materia.

La segunda meta fue lograr que el 100% del colectivo docente aplicara diversas estrategias de enseñanza aprendizaje a través de la asesoría y acompañamiento pedagógico al fin de que existiera alternancia de las mismas, durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar estipulado, situación que se evidenció como resultado en las visitas al aula efectuadas durante los meses señalados y que a su vez propició lograr captar el interés de los alumnos, pero aún más el desarrollar en los docentes las habilidades de aplicar diferentes estrategias en cada uno de sus grupos y con ello poder responder a sus necesidades e intereses.

La tercer meta fue realizar al 100% las asesorías de acompañamiento que permitieran la adquisición de nuevas estrategias de trabajo para favorecer sus competencias docentes y aplicar al interior del aula durante el periodo abril – junio, esta meta cabe resaltar que como resultado del proyecto de intervención gestiva fue una de las más ambiciosas, puesto que fue preciso optimizar las horas libres de los

maestros así como las de los propios Departamentos, sin embargo, la adecuada coordinación y comunicación permitió compartir actividades en igualdad de condiciones, ya que fue la misma cantidad de asesorías impartidas por el Departamento de Planeación como del Pedagógico.

La última meta fue efectuar un trabajo colaborativo donde el 100% de los responsables de Departamentos de apoyos se involucraran en los trabajos del proyecto de intervención, durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar 2017-2018, en esta meta destaco que como resultado se cumplió con el trabajo colaborativo entre responsables de los mismos, ya que se pudo denotar la intervención de la Psicóloga en los talleres de sensibilización, la Pedagoga alterna en el área de Planeación para llevar a cabo las visitas al aula, así como la responsable del Departamento de Apoyo metodológico quien trabaja con los docentes en el salón de clase y de igual manera participó en la aplicación de varias de las estrategias didácticas implementadas por los docentes.

Por otra parte en función de las líneas que orientaron el proceso de investigación, enfatizo la relevancia de seguir el modelo de Gestión Educativa Estratégica con sus respectivos componentes, destacando tanto el trabajo colaborativo como el liderazgo compartido condujeron gran parte de las acciones no solo del programa de acción sino del propio proyecto de intervención gestiva, siendo esto una de las más grandes contribuciones al desarrollo de mis propias habilidades gestivas y competencias desarrolladas.

En relación a esta última idea, señalo como parte complementaria que la identificación y puesta en marcha de un modelo de investigación acción participante conjugado no solamente con los componentes del modelo de Gestión educativa estratégica, el propio enfoque, modelo y paradigma de la investigación permitieron llevar a cabo un proyecto de tesis orientado y funcional no solamente a mi realidad educativa sino con base a la especialidad en Gestión que me brindó los elementos

esenciales para intervenir de manera directa en la problemática identificada, así mismo desarrollar habilidades gestivas y poder diseñar, aplicar y evaluar un programa de acción.

Como producto del análisis de resultados del proyecto de intervención gestiva remito a continuación las resultantes de mi propia práctica gestiva y los obstáculos presentados durante el mismo, siendo parte importante también del análisis en conjunto de todas las acciones llevadas a efecto en el proyecto de tesis.

4.1.4.1. Resultados de la propia práctica gestiva

En este apartado resalto los aprendizajes tanto personales que como gestora del proyecto de intervención obtuve, denotando no solamente el papel que me correspondió desempeñar como líder, sino los aprendizajes particulares y colectivos que se derivaron.

Para mí fue importante de manera muy personal aprender a autoregularme, ya que me considero una persona sumamente minuciosa por lo que la mayor práctica gestiva y competencia a desarrollar en mí, fue entender y asimilar que no todos los factores estaban a mi control y aunque eran necesarios para mi proyecto de intervención era preciso y necesario entender que no estaban a mi alcance, por ejemplo el factor tiempo, algunos recursos materiales y/o tecnológicos, por mencionar algunos, por lo que autorregular mi carácter para entender mis limitaciones, fue mi primer reto gestivo.

Por otra parte, aprendí a desarrollar nuevas habilidades al interior de mi práctica docente, algunas que por cierto ya había olvidado, por ejemplo, que no hay mejor memoria que lápiz y papel, por lo que me vi en la necesidad de retomar prácticas de organización, aprender a gestionar apoyos y aprender a optimizar recursos.

En relación con la organización retomé el sentido del uso de agendas o bitácoras que me permitieron llevar el control de mis actividades tanto del programa de acción como de mis propias funciones laborales y el poder trabajarlas paralelamente.

Para aprender a gestionar apoyos, desarrollé habilidades de comunicación y persuasión, mismas que me facilitaron la obtención de recursos y en algunos otros casos la propia empatía con integrantes del colectivo docente lo que me permitió facilitar los recursos a utilizar, como en el caso de algunos materiales para las propias actividades dentro del aula, tales como la lotería de informática, en donde la maestra imprimió cada uno de los cartones para los alumnos y las propias cartas, o como el caso del maestro de Historia que ocupó material reciclado para dos actividades en el aula. En función de lo anterior y la optimización de los recursos, destaco el hecho de utilizar desde hojas recicladas hasta bolsas para empacar el pan.

Considero que dichos aprendizajes enriquecieron mi experiencia en el propio proyecto de intervención y mi propio actuar docente, lo que me lleva a analizar que mi propia práctica gestiva me permitió desarrollar habilidades no solo de persuasión sino de prácticas más enriquecedoras de orientación y asesoría a los docentes, destacando estas anteriormente se encontraban limitadas pero con el desarrollo de la aplicación del proyecto de intervención gestiva asumí mi papel gestor para auto dirigirme, coordinarme, asesorar de manera puntual y llevar a cabo un programa integral de acompañamiento pedagógico.

Por otra parte, puntualizo que mi especial interés en trabajar con los Departamentos fue precisamente para aminorar las prácticas individuales, situación que se vio realizada a través del programa de acción y en donde me complace admitir que el mayor logro fue del departamento de Psicología al lograr sensibilizar a los compañeros docentes para entender sus diferencias pero también sus

riquezas y que conjuntando las riquezas de todos y cada uno de ellos, los trabajos se vuelven más enriquecedores, situación que de igual forma vivencíe al ser partícipe de los propios talleres. Lo anterior pone de manifiesto que como resultado de mi propia práctica gestiva logré conjuntar en una sola línea de acción el trabajo colaborativo entre Departamentos, y sentar las bases de futuros trabajos colaborativos entre los mismos.

Por otro lado, en función de los aprendizajes colectivos, es necesario expresar que fue de los mayores aprendizajes al mediar situaciones entre caracteres de los distintos maestros, cuando se trató de trabajar de manera colaborativa en los talleres, además de que en las asesorías logré desarrollar habilidades de acompañamiento y empatía con docentes con quienes pocas veces tenía contacto.

Un elemento que sin lugar a dudas me permite sustentar lo anteriormente expuesto es la lista de cotejo correspondiente a mi autoevaluación y en donde valoro que gran parte del éxito del trabajo realizado radicó en la aplicación en tiempo y forma de la totalidad del programa de acompañamiento, y a su vez los resultados de los cuestionarios de opinión dirigidos a docentes en donde evalúan la pertinencia y alcances del proyecto de intervención gestiva y en los cuales ellos mismos señalan que lograron favorecer sus competencias docentes mediante el acompañamiento pedagógico lo que implicó asesorías, talleres de sensibilización y las visitas al aula

Finalmente me gustaría resaltar que aprendí a desarrollar mis propias competencias docentes a la par de que aprendí a liderar desde mi función como responsable de un Departamento de orientación al colectivo escolar y contribuyendo en el favorecimiento de sus propias prácticas docentes, especialmente aquellas dentro del aula y para facilitar el trabajo colaborativo entre departamentos de apoyo.

4.1.4.2. Obstáculos durante la aplicación del proyecto de intervención

Como en todo plan de trabajo y muy a pesar de la planificación que se tiene para el diseño, aplicación y evaluación del proyecto de intervención, se tuvieron ciertos inconvenientes para llevar a efecto de manera más funcional el trabajo. Por lo anterior me permito mencionar algunas de las dificultades más destacables para la implementación del programa de acción.

Como punto de partida en una de las etapas del programa de acción y derivado del proyecto de intervención, específicamente en la etapa de diseño y en concreto en la solicitud sobre la anuencia del Director Académico General, se realizó un ajuste al mismo ya que en su renuncia me vi en la necesidad de requerir la autorización a la coordinadora del Nivel, mi jefa inmediata, quien finalmente otorgó todas las facilidades para la implementación del programa de acción. Aunque fue de índole administrativo se tuvo que atender esta situación para poder llevar a cabo las actividades establecidas.

Por otro lado, uno más de los obstáculos más significativos fue la saturación de trabajo debido a que la vacante de Control Escolar no fue cubierta hasta la fecha, incrementando el trabajo administrativo para una servidora, lo que me llevó a efectuar ajustes a los temas contemplados inicialmente, ya que en función de los tiempos, y actividades me imposibilitaría llevar a cabo en tiempo, tanto los talleres como las asesorías que formaban parte del programa de acompañamiento, aunado a ello existieron momentos en los que la carga de bachillerato y de las actividades administrativas así como diversas no permitieron aplicar en el mes de mayo la cantidad total de las asesorías contempladas, ya que como mencioné en mi diagnóstico, para la institución es muy importante el rubro cultural y social y en dichas fechas hubo gran demanda de participaciones artísticas, eventos culturales y sociales por cubrir, imposibilitando dar seguimiento de manera puntual al

programa de acción, retrasando en fechas únicamente en el mes de mayo, por lo que se hicieron los esfuerzos necesarios para que en el mes de junio se complementaran las asesorías y visitas al aula.

Una dificultad más fue la renuncia de la responsable del Departamento de Planeación Y Evaluación, ya que al igual en el diagnóstico menciono como amenaza el retiro de los compañeros o compañeras por buscar mejores oportunidades de empleo o por el otorgamiento de una plaza docente perteneciente al sistema, situación que de igual modo me obligó a realizar ajustes a los propósitos iniciales del programa de acción y esperar que la vacante de mi compañera fuera cubierta, y rediseñar las acciones encaminadas hacia dicho departamento y en relación a su participación, cabe mencionar que al final dicha situación favoreció dado que la llegada de la docente con un perfil semejante al mío se pudo implementar más el trabajo de acompañamiento.

Una limitante más fue el cambio de la fecha programada para la muestra pedagógica, ya que estaba considerada durante la semana de evaluación del proyecto de intervención, sin embargo, fue adaptada posteriormente por lo que el proceso de evaluación se vio en la necesidad de culminar con dicho proyecto hasta el último día del mes de junio, retrasando con ello la aplicación de los instrumentos de evaluación en las fechas contempladas.

Siendo las anteriores situaciones las más representativas, puedo valorar que, a pesar de ellos, el programa de acompañamiento pedagógico, pero sobre todo el proyecto de intervención se llevó a cabo con éxito, aunque estoy segura que existe la posibilidad de enriquecerlo aún más.

A continuación, describo algunas propuestas como parte también de las resultantes del trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos.

4.1.4.3. Propuestas para el próximo ciclo escolar 2018-2019.

Como resultado de todo el proyecto de intervención gestiva se originaron propuestas de trabajo para el siguiente ciclo escolar, que habrán de enriquecer el trabajo para con los docentes y en consecuencia con los alumnos

Una de las propuestas es el seguimiento a alumnos para el apoyo a docentes mediante un acompañamiento por parte de tutores y del departamento Psicológico que se sistematizará mediante un formato de detección, prevención y tratamiento en el que se observan conductas y características de cada alumno con sus respectivos maestros y poder dar atención e incluso información a los padres de familia, en caso de solicitarlo, esto posibilita ver claramente el vínculo entre un acompañamiento docente, ya que los departamentos darán puntual seguimiento a los indicadores mencionados y ello permitirá dar a conocer a los maestros estrategias de trabajo con aquellos alumnos que presenten dificultades académicas y/o de conducta y apoyar de este modo la labor del docente dentro del aula. (Anexo 17)

Otro tipo de apoyo que sería de utilidad para los docentes vinculando el Departamento de Planeación y Evaluación, así como el Pedagógico con la labor del Departamento Psicológico, es sin duda la propuesta de apoyo educativo a través de un formato para seguimiento a los alumnos con dificultades en asignaturas y que a su vez formaría parte del acompañamiento a docentes por parte de los tres departamentos de apoyo, para dar puntual seguimiento y control a los casos específicos que así lo ameriten. (Anexo 18)

Distingo que estas propuestas pueden ser mejoradas aún más en función de las propuestas de los propios docentes y en relación con las necesidades que ellos abordan día con día tanto en el aula como en los grupos en general.

A continuación, refiero los obstáculos que de manera significativa permearon el proyecto de intervención, siendo esto una causal para llevar a cabo ajustes en el propio diseño y aplicación de todo el proyecto de intervención incluyendo la evaluación.

4.1.4.4. Impacto del proyecto de intervención

Una vez mencionadas las dificultades y haber hecho hincapié en que a pesar de ellas se obtuvieron resultados muy satisfactorios, en este apartado señalo el impacto que trajo consigo el programa de acompañamiento Pedagógico, “Acompañando ando y aprendiendo estamos”, cabe mencionar que el resultado de este no solo se vio reflejado a nivel personal, con los docentes o con quienes tuvimos la responsabilidad de ejecutarlo, sino que fue más allá de los muros del aula y de la institución.

El impacto mayor que se tuvo fue en la exposición de la muestra pedagógica, ya que se cambió la modalidad de trabajo para referida actividad misma que es muy representativa de la institución, y se optó por presentar los trabajos de cada uno de los maestros, mismos que fueron elaborados durante el programa de acción, por lo que dicha muestra traspasó las paredes de la institución y fue tal el impacto que se hizo la demostración de las mismas el día jueves 28 de Junio del 2018 en la conocida Plaza Bicentenario siendo abierta al público dicha exposición, y teniendo como autoridades para la inauguración de dicho evento al Supervisor Escolar de la Zona y la Directora General del Instituto además de contar con la asistencia de gran número de padres de familia. (Anexo 19)

A su vez, otro de los alcances más representativos del proyecto de intervención gestiva fue que algunos docentes tomaron en consideración las estrategias didácticas que fueron informadas vía electrónica para ser aplicadas

también en el nivel bachillerato, ya que como se recordará hay maestros compartidos en ambos niveles y les resultó atractivo implementar algunas de ellas.

En ese mismo sentido, se apreció que otros maestros, aunque no lo implementaron en las aulas de bachillerato, consideraron trabajar las estrategias para otros momentos, por mencionar un ejemplo en el cierre del semestre perteneciente al periodo agosto- diciembre 2018, es decir en las evaluaciones finales para trabajar por proyectos con sus alumnos.

En cuanto a los talleres de sensibilización, uno de sus impactos más relevantes fue que a pesar de ejecutarse al final de las jornadas de CT, los docentes lo veían con agrado por ser un momento de reflexión y esparcimiento fuera de lo riguroso de una jornada laboral, por lo que dicha experiencia fue vista con mayor interés, siendo solicitada para el siguiente curso en función de los beneficios que trajo consigo.

Considero de manera personal que uno de los impactos de gran riqueza no solamente para el proyecto de intervención gestiva sino para los propios docentes, es haber desarrollado las competencias en el aula, especialmente aquella parte en donde los docentes lograron captar la atención de los alumnos, al ejecutar actividades de manera diferenciada según el grado, propósito de la asignatura, necesidades e intereses de los mismos, siendo esto el mayor impacto en el quehacer docente de quienes integran el colectivo escolar de mi institución, situación que para los maestros del nivel secundaria en numerosas ocasiones suele representar un gran reto por ser una de la etapas más difíciles de desarrollo de los alumnos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Después de haber realizado la investigación y en la cual se identificó la ausencia de un acompañamiento pedagógico como causa principal de la ausencia de competencias docentes al interior del aula y haber efectuado a partir ello el planteamiento del problema de la siguiente manera: ***¿Cómo lograr un acompañamiento pedagógico eficiente desde el departamento pedagógico para favorecer las competencias de los docentes de la institución?*** Ante tal cuestionamiento se respondió mediante el programa de acción del proyecto de intervención “Acompañando ando y aprendiendo estamos” dividido en tres etapas con sus estrategias correspondientes las cuales fueron las asesorías, visitas al aula y los talleres de sensibilización.

Destaco que fue de gran importancia el investigar y analizar dicho tema y problema, tanto por la relevancia como por las implicaciones de un acompañamiento pedagógico, además de los alcances del mismo, en muchas ocasiones se deja de lado esta importante labor, por considerar que los maestros ya poseen los conocimientos y preparación para poder ejercer la labor como docentes , sin embargo, en aras de una profesionalización educativa fue importante rescatar desde mi función pedagógica el acompañamiento y asesorías para apoyar al colectivo docente del Instituto Atenas en nivel secundaria en la ciudad de Orizaba, Ver., lugar en donde se realizó la investigación y se llevó a cabo el proyecto de intervención gestiva.

Poner en marcha el programa de acción permitió el logro de un acompañamiento pedagógico eficiente al ser un plan sistematizado, retroalimentado y enriquecido con las aportaciones de los propios docentes como de los responsables de Departamentos de apoyo que colaboraron, es decir dicho trabajo se manejó bajo una sola línea, contribuyendo de manera integral al logro del propósito mismo.

De manera general y conforme a los resultados obtenidos, valoro que se cumplió el propósito inicial del proyecto de intervención gestiva el cual fue: Promover un proceso acompañamiento pedagógico para favorecer las competencias docentes mediante departamento Pedagógico con los maestros que conforman el colectivo docente posibilitando a su vez el trabajo colaborativo.

Se brindó el acompañamiento pedagógico a través de las asesorías a los docentes y esto favoreció que los maestros, investigarán, analizaran y reflexionaran sobre su propia práctica docente, propiciándolos a innovar sus procesos de enseñanza aprendizaje mediante el uso de estrategias didácticas. De la misma manera, el proyecto mismo permitió que los docentes accedieran a nuevas formas de trabajo después de conocer las alternativas propuestas por los departamentos a fin mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la organización escolar.

En referencia a lo anterior también se pueden dar por cumplidos los propósitos específicos del proyecto de tesis los cuales plantearon el desarrollo de las competencias docentes al interior del aula con el colectivo docente en el nivel secundaria de la organización escolar, puedo aseverar que se cumplió en su totalidad ya que se diseñó el programa de acompañamiento pedagógico en función del favorecimiento de las competencias docentes, buscando siempre que en las asesorías propias del acompañamiento se retroalimentara al docente acerca de su labor dentro del aula para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje y dicho programa se diseñó para todo el colectivo docente de la organización escolar, incluidos los responsables de los Departamentos de apoyo.

En función de otro de los propósitos el cual fue impulsar mediante la asesoría el favorecimiento de las competencias docentes, puedo aseverar que durante la aplicación del programa la mayoría de los maestros se preocupó por otorgar su máximo potencial dentro del programa de acompañamiento y no quedarse atrás en

el desempeño de sus pares, ya que ello favoreció más la competitividad entre maestros, lo que propició que los docentes indagaran y leyeran aún más acerca de estrategias didácticas.

En cuanto al trabajo colaborativo entre los Departamentos Pedagógico, Planeación y Evaluación así como el Psicológico, puedo asegurar que se favoreció ya que derivado de ello se obtuvieron varias propuestas de trabajo para el siguiente ciclo escolar, además de que la vinculación del Departamento Pedagógico con el Departamento de Planeación y Evaluación, de igual manera se dio el liderazgo compartido y con ello alcanzar la totalidad de visitas planificadas para asegurar el acompañamiento al colectivo docente de manera sistemática y eficiente.

Es importante mencionar que en función del trabajo colaborativo los responsables de Departamentos de apoyos se involucraron en los trabajos del proyecto de intervención para favorecer la labor entre todos, durante el periodo de aplicación del programa de acción; puedo afirmar al respecto que se vincularon los tres Departamentos mediante una misma línea de trabajo, lo que se traduce en un propósito específico en común y alusivo al acompañamiento docente, de la misma manera, hubo momentos en los que el Departamento de Apoyo Metodológico se vio involucrado en las estrategias de los docentes por lo que se hizo notable el trabajo colaborativo tanto entre docentes, con departamentos, como entre los departamentos mismos.

Por otra parte, para el cumplimiento de los propósitos fueron las metas, mismas que al ser trabajadas de manera sistemática contribuyeron para que el programa de acompañamiento “acompañando ando y aprendiendo estamos” fuera un logro compartido.

El proyecto de tesis consideró como una de sus primeras metas para trabajar durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar 2017-2018 el aplicar al

100% así como el programa de acompañamiento pedagógico para promover el uso de diferentes estrategias en el proceso de enseñanza por parte del colectivo docente durante los meses de abril, mayo y junio del ciclo escolar referido.

De la meta anterior y con base en la planeación así como los instrumentos propios de los Departamentos de Planeación y Pedagógico para sistematizar tanto la asesorías como las visitas a grupo para lograr el acompañamiento, se puede aseverar que el programa fue aplicado en su totalidad, cumpliendo con el 100% de la segunda etapa del programa de acompañamiento pedagógico “acompañando y aprendiendo estamos”, así como en el resto de las metas en la aplicación de diversas estrategias de enseñanza aprendizaje a través de la asesoría para la adquisición de nuevas estrategias de trabajo y con ello favorecer sus competencias docentes.

Puedo puntualizar con base en las evidencias de trabajo, así como de los propios instrumentos de evaluación que el proyecto de intervención cobró y reforzó la importancia debida al proceso de enseñanza aprendizaje, puesto que trajo consigo el realizar una reflexión por parte del colectivo docente y el análisis de su quehacer permitió realizar cambios inmediatos y proponer nuevas alternativas de trabajo para el siguiente ciclo escolar 2018-2019.

Resulta significativo mencionar que desde el momento mismo en que los docentes dieron cuenta de que no estaban considerando los intereses, estilos y ritmos de aprendizaje de todos sus alumnos, situación que suscitó una gran reflexión acerca del proceso de enseñanza aprendizaje, y más aún porque reconocieron el conocimiento de dichos elementos, sin embargo, no los estaban aplicando en su totalidad, de igual modo el hacerlos desarrollar otras competencias docentes como la indagación y la lectura acerca de estrategias didácticas desconocidas para ellos permitió involucrarlos más tanto en el propio programa de acompañamiento.

Dentro de los logros para los integrantes del colectivo docente están el haberse conocido más e interactuado a partir de los talleres de sensibilización, el haber truncado barreras para acercarse a los otros, y quitar esas preconcepciones que los seres humanos llegamos a tener hacia alguna persona sin haberla tratado.

Destaco que uno de los aprendizajes personales más importantes desde mi perspectiva como líder del programa de acompañamiento pedagógico, fue el reconocer que resulta difícil llevar a cabo este sin la ayuda de los otros, en este caso destaco el papel tan importante que tuvieron mis compañeras de los departamentos para hacer del proyecto un éxito, ya que sin su compromiso y participación no se hubiesen ejecutado en su totalidad, ni las asesorías ni las visitas a grupo, así como el reconocimiento de las limitaciones de mi profesión en el ámbito Psicológico por lo que el apoyar el programa con la ayuda de la Psicología fue bastante enriquecedor.

De la misma forma subrayo lo innovador de mi proyecto de intervención gestiva en cuanto al acompañamiento pedagógico, pues a diferencia de mis actividades totalmente individuales; el programa de acción logró conjuntar el trabajo de varios Departamentos para un trabajo colaborativo lo que a su vez implicó llevar un control sistemático de las asesorías y visitas al aula por parte del Departamento de Planeación y Evaluación así como el Pedagógico, fortaleciendo con ello no solo la Planificación sino también la comunicación, ausente en ciertas ocasiones previas a la implementación del proyecto de intervención gestiva.

Destaco que lo difícil fue coincidir en horarios disponibles y organizar las visitas sin repetir o duplicar labores, dicha situación se resolvió mediante la distribución estratégica de horarios, así como de labores de manera equitativa y siempre tener una segunda opción para cualquier eventualidad.

En otro orden de ideas con respecto a mi proyecto de tesis debo señalar algunas sugerencias y recomendaciones para trabajos similares al mío, por ejemplo, que como parte de las acciones gestivas se involucre más al director, en mi caso dueño de la institución, ya que le fue difícil intervenir debido a su agenda y compromisos propios de su función, sin embargo, no dudo que sería una estrategia muy favorecedora que el director de las instituciones se viese involucrado y tener una participación mayor.

Por otra parte, sugiero que, al indagar en diversas fuentes, solo se consideren lo más cercanas o semejantes al contexto, ya que las variaciones del mismo pueden desvirtuar y desviar la funcionalidad de los referentes teóricos para la investigación.

Otra sugerencia es que se implementen los talleres de sensibilización durante todo el ciclo escolar no solamente para tener más alcances inmediatos sino para poder dar continuidad y se vean más enriquecidos los docentes para poder llevar a cabo diversas actividades que favorezcan sus competencias docentes y estas a su vez favorezcan el aprendizaje de sus alumnos.

En cuanto a retos a nivel profesional puedo citar el continuar trabajando el programa de acompañamiento para sentar las bases de un trabajo permanente y habitual, y que sin necesidad de cumplir fechas, agendas o evidencias en donde se logren otros propósitos y se fortalezca el trabajo colaborativo entre responsables de Departamentos y docentes.

Otro reto profesional es continuar perfeccionando mis habilidades gestivas en pro de la mejor funcionalidad de la organización escolar, propiciar la apertura de espacios y oportunidades para poner en marcha nuevos proyectos que permitan favorecer no solo las competencias docentes sino la competitividad frente a otras casas de estudio y ello permita posicionar al Instituto Atenas en mejores lugares a nivel académico y no solo en el ámbito cultural.

Finalmente agrego que con respecto a mi profesionalización docente la especialidad en Gestión y procesos organizacionales en educación básica me permitió ampliar mis perspectivas no solamente de habilidades docentes al interior del aula con mis compañeros, sino a nivel de liderazgo al poder desarrollar otras habilidades de coordinación, profesionalismo y sentido de visión para impactar a nivel organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Savier F y García María Ch, *Estrategias de enseñanza utilizadas por los docentes de biología en las universidades públicas*, Revista Omnia, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 67-82 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Alvarez, V. E. (2010). Trabajo por proyectos: aprendizaje con sentido. *Revista Iberoamericana de Educación*, 13.

Arroy Gallegos, Guadalupe. (2014). *El desarrollo de competencias didáctico-pedagógicas de evaluación como proceso para orientar y mejorar la práctica docente*.

Botero. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Colombia: Revista Iberoamericana de Educación.

Correa, Á. C. (s/a). *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. México D.F.: Luis Amigo, Fundación Universitaria.

Cubures, M. T. (1991). *El taller de los Talleres: aportes al desarrollo de talleres educativos*. Buenos Aires, Argentina : Estrada.

Educación, M. d. (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ejecutivo, P. (2014). *Acuerdo 717*. México: SEGOB.

Ejecutivo, P. (22/03/17). *Ley General de Educación*. México. D.F.: Diario Oficial de la Federación.

Escamilla Sánchez María. (2015). *Modelo de Gestión para el desarrollo de competencias docentes interculturales*.

Espineira, P. A. (2010). *La comunicación en la Organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Coruña, España: Universidad de Coruña.

- Fabián, j. S. (s/a). planeación Estratégica: Breve Revisión Teórica . *Planeación y Evaluación Educativa* , 10.
- Favaro, D. (2005). *Comunicación Organizacional. Planificación de la cmunicación en grupos y organizaciones* . Buenos Aires, Argentina : Creas.
- Gomez, E. M. (1 de abril 2011). Las competencias profesionales básicas del docente . *Caminos Abiertos, Unidad UPN 095*.
- Gómez Reyes, José Ángel. (2014). *El acompañamiento Pedagógico en el marco de los cambios en la Gestión Escolar*
- Gonzalez, R. A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Madrid: FARESO, S.A.
- Guzmán Ibarra, Isabel (2011). *La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Número 36. ISSN 1575-0965.Zaragoza, España.
- Hernández Macías, Flor Evangelina. (2002) *Acompañamiento académico de calidad a los consejos técnicos del nivel de Preescolar*
- Jiménez, D. T. (2015). *Nuevos Modelos de Gestión para una escuela que necesita reinventarse*. Salto Argentina.
- Juárez Ramírez Blanca Angélica.(2015). *El desarrollo de competencias profesionales de las y los docentes en educación preescolar en formación, para implementar la currícula a través del fortalecimiento de las capacidades cognitivas en el marco de la Reforma integral de la Educación Básica (RIEB)*
- Lara Inostroza Francia y Cabrera Pommiez Marcela, (2015). Fichas de procedimientos de Evaluación Educativa UDLA. Serie *Guías para la aprobación curricular del modelo educativo*. Universidad de las Américas.

- Llave, G. d. (2016). *Plan Veracruzano de Desarrollo*. Xalapa, Enríquez, Ver.: Gaceta Oficial .
- Martínez Dinolé, Héctor A.y González Pons Sandra. (2010). *Revista Ciencia y Sociedad, Volumen XXXV. República Dominicana*.
- Minez Oliva, Zhindy Aracely, (s.f) Acompañamiento Pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente.
- Ministerio de Educación y Ciencia. Dirección general de Educación. Formación Profesional e Innovación Educativa. CIDE. Raquel-Amaya Martínez González. s/f.
La necesidad de Investigar en educación. Aportaciones al diagnóstico, a la Evaluación y a la Intervención Educativa. Colección Investigamos, No. 5. ISBN 651-07-114-5. Madrid.
- Oca, H. S. (2014). Fundamentación de talleres para las relaciones interdisciplinarias para la superación de los docentes de la Educación Superior. *Pedagogía Universitaria* , 69-78.
- Paulo Santiago, I. M. (2012). *Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación*. México: OCDE.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional* . México .D.F. : Red Tercer Milenio.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez Nuevas competencias para enseñar*.
- Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e*, 11.
- Ramírez, M. M. (enero-junio 2013). La planificación estratégica en Instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e*, 119-129.
- Reina, F. B. (2014). Competencias docentes en secundaria, Análisis de Perfiles de Profesorado. *Relieve*, 1-20.
- Revelo Sánchez Oscar, Collazos Ordoñez Cesar y Jiménez Toledo Javier A. *Revista Tecnológica*. (2018) El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la

enseñanza-Aprendizaje de la programación: Una revisión sistemática de literatura. Tecnológicas. Vol.21, No. 41.pp.115-134.

Reyes, A. J. (2008). *la transversalidad: un reto para la educación primaria y secundaria*. Costa Rica: Editorama, S.A.

Rigoberto, G. I. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación . *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del profesorado* , 151-163.

Romo, R. S. (2010). XV congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. *importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional* (pág. 22). Jalisco: ANFECA.

Saballs, J. T. (1999). *La comunicación en los centros educativos* . Cataluña España: Girona .

Sabana, Universidad de la. (2011). *Estrategias de acompañamiento docente Noveles*. República de Colombia: Ministerio de Educación.

Sánchez Mendoza, Carmen Julia. (2002). *La intervención del asesor técnico pedagógico en apoyo al docente: grupos colegiados*

Sarré, P. L. (2003). *¿Cómo aprenden los maestros?* México, D.F.: SEP.

SEFIPLAN. (2016). *SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL*. ORIZABA: SEFIPLAN.

SEP. (2009). *Antología de Gestión Escolar* . México D.F.: SEP.

SEP (2009). Modelo de Gestión educativa estratégica. Programa escuelas de calidad. México, D.F.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, D.F.: SEP.

SEP. (2011b). *Plan de Estudios*. México D.F.: SEP.

SEP. (2013 c). *Lineamientos para la Organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar, Primaria, Secundaria.* México, D.F.: SEP.

SEP. (2013-2018 a). *Plan Sectorial de Educación.* México, D.F.: SEP.

SEP. (2013-2018). *Programa Sectorial de Educación .* México, D.F.: SEP.

UNESCO. (s.f.). *Liderazgo .* Buenos Aires .

Vargas, A. I. (2004). La evaluación educativa: conceptos, periodos y modelos. *Actualidades Investigativas en Educación, 28.*

Vargas, L. E. (s/f). La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas. *Synthesis, 1-12.*

Velasco María, Mosquera Fidel. (s.f) PAIEP. Estrategias Didácticas para el aprendizaje Colaborativo. pp1-10

Viloria Corona Armando, (2016). *Programa de Capacitación para docentes hacia la creación de estrategias para el desarrollo de competencias comunicativas y sociales en educación preescolar.*

Zulantav, Angélica. (s.f.). formas de acompañamiento docente. *Educación Chile, 1-5.*

MEDIOS ELECTRÓNICOS

SEP. (2018). Estrategia Nacional de Formación Continua. Recuperado el 18 de julio del 2018 de:

<http://registro.estrategianacionaldeformaciondocente.sems.gob.mx/>

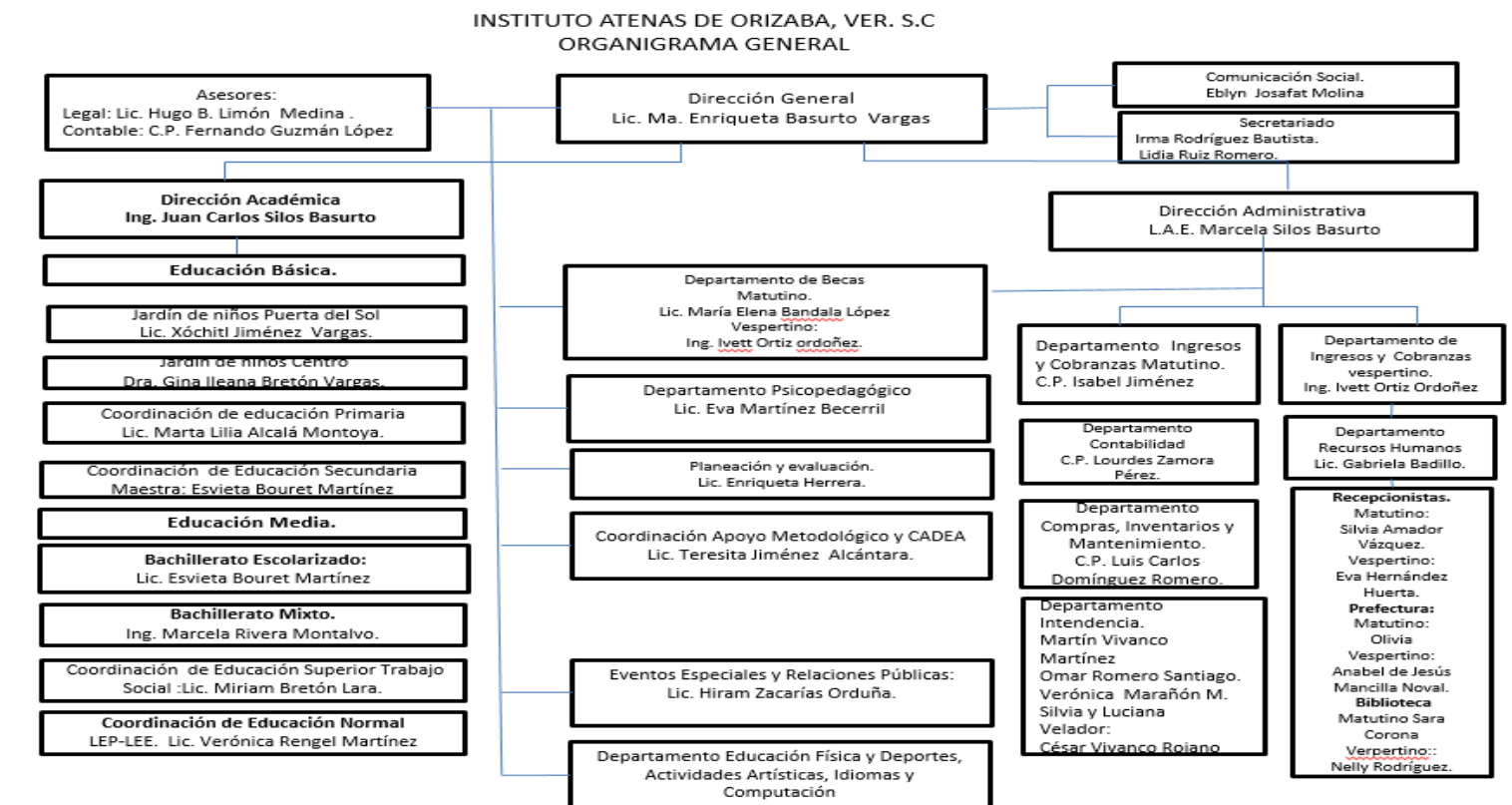
Díaz Barriga Arceo, Frida. (2002). Estrategias Docentes para un aprendizaje Significativo. Una interpretación constructivista. Segunda Edición. Editorial McGrawHill. México, D.F. Recuperado el 15 de octubre del 2018 de:

<https://jeffreydiaz.files.wordpress.com/2008/08/estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf>

Ministerio de Educación.(s/f) Módulo 3, Liderazgo, recuperado el 20 de octubre del 2018 de:

<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo03.pdf>

ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA



Fuente: Lic. Eva Martínez Becerril. Depto. Pedagógico. Responsable del Departamento Pedagógico. Orizaba, Veracruz. Abril 2017

ANEXO 2.
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO PARA DOCENTES
INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca del nivel de secundaria. La importancia de la información obtenida en este instrumento radica en los aportes que desde su visión otorgue para clarificar los aspectos de la práctica que imposibilitan un ejercicio eficiente. Instrucciones: subraye la opción que dé respuesta a cada proposición

1.- Desde su perspectiva el trabajo de los departamentos de planeación y evaluación en conjunto con el Pedagógico son transversales

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

2.- La responsable del departamento Pedagógico facilita las herramientas de acompañamiento para llevar a efecto sus clases

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

3.- Las actividades de asesoría y acompañamiento que lleva a cabo el departamento pedagógico las considera constantes

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

4.- las actividades de los departamentos de apoyo y pedagógico a veces se contradicen

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

5.-Considera que el nivel tiene un plan de acción que permite atender la organización de actividades, así como eventualidades

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

6.-En el nivel se implementan ejercicios de asesoría y acompañamiento

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

7.- Existen actividades que se realizan sin previa planeación tales como actividades didácticas o pláticas

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

8.- El nivel de anticipación de actividades permite organizarse para el resto de actividades de los docentes

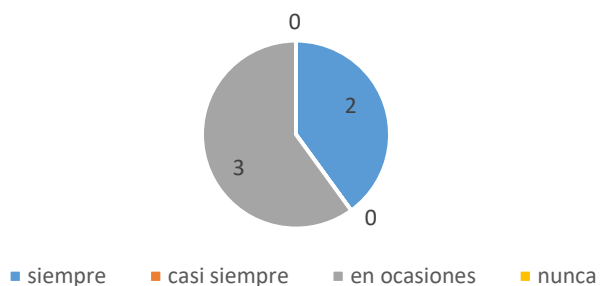
Siempre casi siempre en ocasiones nunca

9.Observaciones:_____

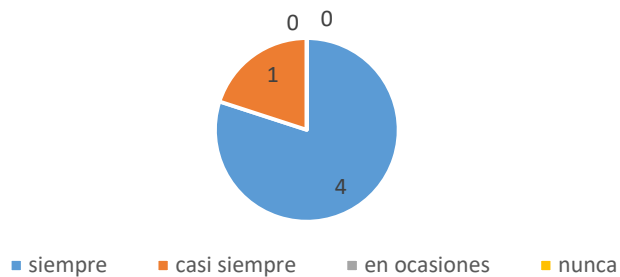
Muchas gracias por su atención y tiempo  Fecha:_____

ANEXO 3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A DOCENTES

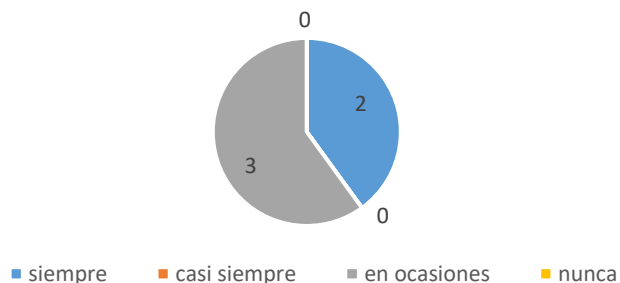
Pregunta No. 1
Desde su perspectiva el trabajo de los departamentos de planeación y evaluación en conjunto con el pedagógico ¿generan duplicidad de labores?



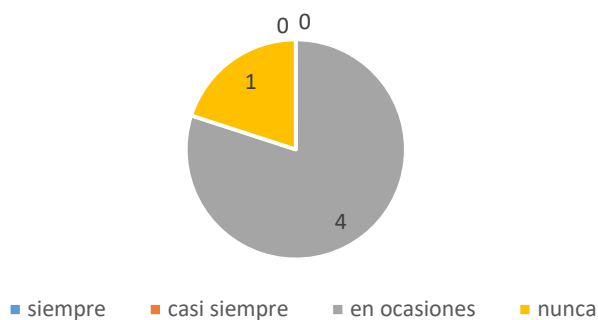
Pregunta No. 2
La responsable del departamento pedagógico facilita las herramientas de acompañamiento para llevar a efecto sus clases



Pregunta No. 3
 ¿Las actividades de asesoría y acompañamiento que lleva a cabo el departamento Pedagógico las considera constantes?



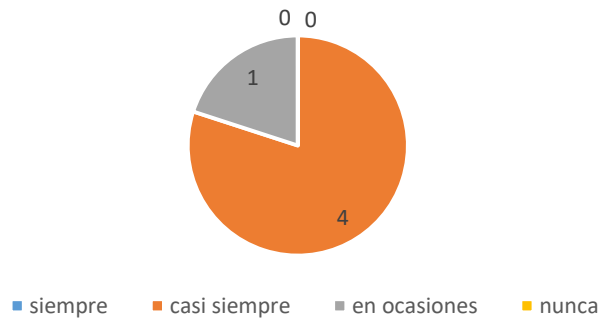
Pregunta No. 4
 ¿Las actividades de los departamentos de apoyo y pedagógico a veces se contradicen?



Pregunta No. 5
 ¿Considera que el nivel tiene un plan de acción que permite atender la organización de actividades, así como eventualidades?



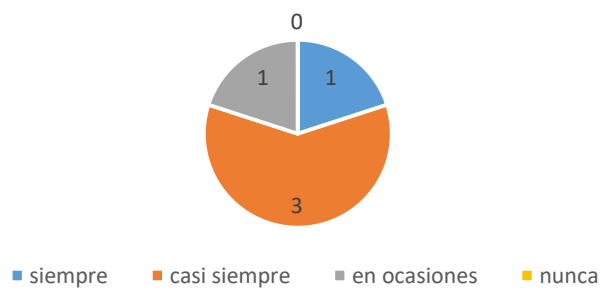
Pregunta No. 6
 ¿En el nivel (secundaria) se implementan ejercicios de organización?



Pregunta No. 7
 ¿Existen actividades que se realizan sin previa planeación, tales como actividades didácticas o pláticas?



Pregunta No. 8
 ¿El nivel de anticipación de actividades permite organizarse para el resto de las actividades de los docentes?



ANEXO 4.
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE APOYO METODOLÓGICO
INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO
CUESTIONARIO A DEPARTAMENTOS DE APOYO

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca del nivel de secundaria. La importancia de la información obtenida en este instrumento radica en los aportes que desde su visión otorgue para clarificar los aspectos de la práctica que imposibilitan un ejercicio eficiente.

Instrucciones: subraye la opción que dé respuesta a cada proposición

1.- Desde su perspectiva, como docente de apoyo, las acciones del departamento pedagógico responden a sus necesidades de trabajo

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

2.- Considera que en el nivel hay actividades que pudieron haber sido planeadas y organizadas y evitar repercusiones en su departamento de apoyo

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

3.- identifica en su actuar diario actividades relacionadas a su labor sin organización y que por tanto permean su función dentro de la institución

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

4.- Las actividades del departamento pedagógico relacionados a su departamento de apoyo metodológico las considera constantes

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

5.- Ha notado duplicidad de labores entre el departamento de Planeación y Evaluación con el departamento Pedagógico

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

6.- La comunicación de la pedagoga con los diferentes actores de la institución (maestros, docentes, alumnos, padres de familia, directivos) es efectiva

Siempre casi siempre en ocasiones nunca

7.- Considera que el nivel debe estar regido por un plan de acción que posibilite su mejor funcionamiento.

No le hace falta hace falta perfeccionarlo No lo tiene y hace falta implementarlo

Observaciones: _____

Muchas gracias por su atención y tiempo



Fecha: _____

ANEXO 5.
ENTREVISTA A RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y
EVALUACIÓN
INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO
GUIÓN DE ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y
EVALUACIÓN

La presente entrevista tiene como objetivo identificar las debilidades en cuanto a organización del centro escolar. La importancia de la información obtenida en este instrumento radica en los aportes que desde su visión otorgue para clarificar los aspectos organizacionales de la práctica que imposibilitan un desempeño eficiente o en su defecto que orienten a encontrar la debilidad más fuerte del desempeño de la responsable del departamento pedagógico.

Agradezco de antemano la oportunidad y el tiempo para contestar los siguientes cuestionamientos.

Nombre y Puesto.

1. ¿Qué debilidades ha notado por parte del departamento Pedagógico en relación a su departamento?
2. A qué factores le atribuye las deficiencias notadas en el desempeño de las funciones
3. Considera necesario afinar detalles de organización de actividades
4. ¿Considera que debe haber un programa educativo al interior de la escuela que resignifique la organización y que contribuya a crear formas y capacidades para la eficacia? ¿O están bien los existentes?
5. Considera que hay actividades que se dejan de último momento y porque?
6. Dado que ya lleva algunos años trabajando en la institución podría narrar un panorama comparativo del antes y después de la organización escolar.
7. En una escala del 1 al 10 considerando que el diez es la calificación, que calificación atribuye a la organización de la escuela.

ANEXO 6.
RUTA DE MEJORA ESCOLAR

PRIORIDADES DE LA ESCUELA	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES
<p style="text-align: center;">1.- COMPRENSION LECTORA</p>	<p>1.1 Incrementar bimestralmente un 10% la comprensión lectora en el alumnado a través de diversas estrategias que cada profesor aplicará en diferentes sesiones</p> <p>1.2 identificar las características de los alumnos con Necesidades especiales (NEE) para diseñar estrategias con ellos, como la lectura en voz alta de manera individual y la realización de preguntas para favorecer la comprensión lectora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que todas las asignaturas trabajen la lectura de comprensión una vez a la semana. • Calendarizar las actividades. • Leer en voz alta a los alumnos para ser ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de trabajo tripartito de lectura considerando el acervo bibliográfico de la institución y de casa. <p>Utilizando las siguientes estrategias: lectura robada lectura guiada Foros de lectura lectura en voz alta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar lecturas cortas • Trabajar en conjunto con el dpto. de apoyo metodológico para los alumnos con NEE
<p style="text-align: center;">2.- HABILIDAD MATEMATICAS</p>	<p>1.3 Desarrollar la habilidad de hacer operaciones básicas de manera mental (sin calculadora) al concluir el ciclo escolar en un porcentaje notorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la habilidad de resolver operaciones básicas de manera mental durante el primer bim. En un 35 %. • Disminuir el índice de reprobación en la academia de matemáticas en 	<ul style="list-style-type: none"> • Activación mental diaria para iniciar en la clase de matemáticas • Llevar el seguimiento mediante el departamento de planeación y evaluación. • Mediante una lista de cotejo llevar el control.

		<p>un 10% durante cada bimestre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la habilidad matemática en las diferentes asignaturas en un 10% en todos los bimestres. • Que el 75% de los alumnos disminuya el uso de la calculadora hasta el 3er Bim. • Los alumnos que presenten NEE la habilidad de usar la calculadora de manera progresiva, dependiendo de las necesidades de cada alumno 	<ul style="list-style-type: none"> • No solicitar calculadora para 1° de secundaria. • Trabajar en conjunto con el departamento de apoyo metodológico para los alumnos con NEE.
--	--	---	---

ANEXO 7.
CUESTIONARIO DE SONDEO PARA MAESTROS (ETAPA DE DISEÑO)

INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER.
DIVISIÓN SECUNDARIA-BACHILLERATO
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO

El propósito de la presente encuesta es conocer los temas de su interés y necesidades docentes para impartir un taller de acompañamiento pedagógico en los espacios de CT e individuales.
INSTRUCCIONES: subraye la opción según su opinión e interés

- 1.-¿Qué temas le gustaría fueran abordados en dicho taller? (elija al menos tres)
- a) estrategias de enseñanza –aprendizaje
 - b) estilos de aprendizaje
 - c) tipos de exámenes
 - d) trabajo en equipo
 - e) uso de las TIC
 - f) _____ otra opción que no se encuentre en la lista

2.- mencione que necesidades le son más apremiantes desde el punto de vista pedagógico para su desempeño docente

la incorporación de los estilos de aprendizaje individuales para lograr un aprendizaje significativo grupal; así como los mecanismos de evaluación (examen) adverbado a dichos estilos de aprendizaje.

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO APOYO

INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER.
DIVISIÓN SECUNDARIA-BACHILLERATO
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO

El propósito de la presente encuesta es conocer los temas de su interés y necesidades docentes para impartir un taller de acompañamiento pedagógico en los espacios de CT e individuales.
INSTRUCCIONES: subraye la opción según su opinión e interés

- 1.-¿Qué temas le gustaría fueran abordados en dicho taller? (elija al menos tres)
- a) estrategias de enseñanza –aprendizaje
 - b) estilos de aprendizaje
 - c) tipos de exámenes
 - d) trabajo en equipo
 - e) uso de las TIC
 - f) _____ otra opción que no se encuentre en la lista

2.- mencione que necesidades le son más apremiantes desde el punto de vista pedagógico para su desempeño docente

Agrupar extra clase para alumnos que lo requieran

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO APOYO

ANEXO 8. ACTA DE COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER
DIVISIÓN SECUNDARIA-BACHILLERATO
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO

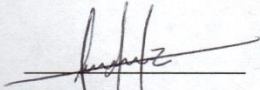
ACTA DE COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

Por medio de la presente se pacta el trabajo colaborativo entre los departamentos Pedagógico y psicológico como parte de las acciones de la fase de diseño y presentación del programa de acompañamiento "acompañando ando y aprendiendo estamos" que tiene como finalidad establecer las bases del trabajo colaborativo entre departamentos así como en lo sucesivo del programa trabajar de manera coordinada para que durante la fase de implementación exista el apoyo en talleres que favorezcan el desarrollo de habilidades docentes.

Sin más que agregar firman al calce las responsables de los departamentos mencionados.

Orizaba Veracruz, 10 de abril del 2018

Depto. Psicológico


Psic. Guadalupe Reyes Páez



Depto. Pedagógico


Ped. Eva Martínez Becerril

ANEXO 9.

CARTA DE AUTORIZACIÓN POR LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Orizaba Ver, martes 17 de abril del 2018

ASUNTO. Anuencia

LIC. ESVIETA BOURET MARTINEZ
CCODINADORA DEL NIVEL SECUNDARIA-BACHILLERATO
PRESENTE

A través del presente reciba un afectuoso saludo, tengo a bien presentarle mi proyecto de intervención pedagógica al interior del nivel secundaria, como parte de la gestión escolar que implica la maestría que estoy cursando la cual es Maestría en Educación Básica, con especialidad en Gestión y procesos organizacionales.

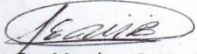
Dicha propuesta de intervención deriva de mi diagnóstico al interior del centro escolar y en donde se denota como debilidad la ausencia de acompañamiento pedagógico desde mi Departamento Pedagógico.

El programa de acción denominado "acompañando ando y aprendiendo estamos" consta de tres fases, la primera de diseño y presentación, la segunda de aplicación y la última de evaluación, las cuales se detallan en el anexo que integro al presente, por lo cual solicito de su anuencia para la implementación de dicho programa de acompañamiento así como las facilidades para el mismo.

Cabe destacar que a través del programa de acompañamiento docente se pretende desarrollar en los maestros que conforman el colectivo de secundaria, las habilidades pedagógicas de enseñanza aprendizaje, para la alternancia de distintas estrategias al interior del aula.

Sin más que agregar agradezco de su valioso apoyo y atención, quedando como siempre a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

ATENTAMENTE


Lic. Eva Martínez Becerril
Depto. Pedagógico.


S. E. V.
ESC. SEC. PART. INC.
INSTITUTO ATENAS
Clave: 30PES0323X
Av. Colón Poniente No. 393
C.P. 94300 Orizaba, Ver.

AUTORIZO


Lic. Esvieta Bouret Martínez
Coord. Secundaria-Bachillerato

ANEXO 10. INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN DOCENTE



INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA VER, S.C.

REPORTE Y CONTROL DE SUPERVISIONES CON DOCENTES

DEPTO. Pedagógico FECHA Y HORA DE LA SUPERVISIÓN: 15 Junio 2018 9:30-10:20
 NIVEL O ÁREA Secundaria NOMBRE DEL SUPERVISOR (A) Eva Martínez Becenil
 A QUIEN REPORTA Coordinación SEMESTRE 3ero. Secundaria MATERIA Historia 2
 NOMBRE DEL MAESTRO: Hugo López Fernández PERFIL: Lic. Historia 1

CONCEPTOS DE LA SUPERVISIÓN	CALIFICACIÓN	OBERVACIONES
BITÁCORA DIARIA	1	
PLANEACIÓN	1	
PROGRAMACIÓN. CONTENIDOS	1	Problemas en el México Contemporáneo
DESARROLLO DEL TEMA (EJECUCIÓN)	1	Inducción al tema y Preguntas detonadoras.
MATERIA O MATERIAS DEL DÍA	1	Historia 2.
PEDAGOGÍA, DIDÁCTICA	1	Técnica árbol de Problemas.
INTRODUCCIÓN	1	Rescate con Preguntas detonadoras.
AMBIENTE DE APRENDIZAJE (MOTIVACION)	1	Buen ambiente y buena Participación grupal.
DESARROLLO DEL TEMA Y MÉTODOS	1	Contextualización, Ejemplificación
ANÁLISIS	1	Comentarios de los alumnos con crítica reflexiva.
CONCLUSIÓN	1	
EVALUACIÓN	1	Actividad individual
CIERRE	1	
TAREAS	2	Sin tarea
OTROS: DISCIPLINA, ORDEN, LIMPIEZA, PASE DE LISTA	1	Continuar trabajando este tipo de estrategias

1 EXCELENTE, 2 MUY BIEN, 3 BIEN, 4 REGULAR

FIRMA DE QUIEN SUPERVISA

FIRMA DEL DOCENTE SUPERVISADO

ANEXO 11.
CARTAS DESCRIPTIVAS DE ASESORÍAS



SESIÓN 1	ACTIVIDAD DEL ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO	ACTIVIDAD DEL DOCENTE ACOMPAÑADO	PRODUCTOS	MAESTROS PARTICIPANTES
16 de abril	<p>Se hacen preguntas de sondeo, análisis, y reflexión para despertar el interés del docente. Las preguntas de sondeo y reflexión son:</p> <p>1.- ¿Ha notado monotonía en sus prácticas de aula?</p> <p>2.- Ha notado desinterés por parte de los alumnos hacia sus clase?</p> <p>3.- ¿Cuál cree que sea el motivo?</p> <p>4.- ¿cuáles son sus inquietudes acerca del material revisado sobre estrategias didácticas?</p> <p>5.¿Cómo lo podría relacionar con sus prácticas docentes?</p> <p>6.- ¿considera que sería relevante alternar sus clases con este tipo de estrategias en el aula?</p>	<p>Con base al análisis efectuado del material recibo electrónicamente propiciar la elaboración de algunos de los modelos de estrategias didácticas y preparar la implementación de una de ellas en el aula, incluyendo material didáctico, juegos, técnicas de grupo, entre algunas otras</p>	<p>La elaboración de la planificación de su clase incluyendo algunas(s) de las estrategias propuestas vinculando su contenido de trabajo.</p>	<p>Antonio Hernández Camacho Gladys Pérez Vianey Cacho</p>



SESIÓN 2	ACTIVIDAD DEL ACOMPañANTE PEDAGÓGICO	ACTIVIDAD DEL DOCENTE ACOMPañADO	PRODUCTOS	MAESTROS PARTICIPANTES
18 de abril	<p>Se hacen preguntas de sondeo, análisis, y reflexión para despertar el interés del docente. Las preguntas de sondeo y reflexión son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Ha notado monotonía en sus prácticas de aula? 2.- Ha notado desinterés por parte de los alumnos hacia sus clases? 3.- ¿Cuál cree que sea el motivo? 4.- ¿cuáles son sus inquietudes acerca del material revisado sobre estrategias didácticas? 5. ¿Cómo lo podría relacionar con sus prácticas docentes? 6.- ¿considera que sería relevante alternar sus clases con este tipo de estrategias en el aula? 	<p>Con base al análisis efectuado del material recibo electrónicamente propiciar la elaboración de algunos de los modelos de estrategias didácticas y preparar la implementación de una de ellas en el aula, incluyendo material didáctico, juegos, técnicas de grupo, entre algunas otras</p>	<p>La elaboración de la planificación de su clase incluyendo algunas(s) de las estrategias propuestas vinculando su contenido de trabajo.</p>	<p>Ulises Lerín Virginia Roa Carlos Déctor</p>



SESIÓN 3	ACTIVIDAD DEL ACOMPañANTE PEDAGÓGICO	ACTIVIDAD DEL DOCENTE ACOMPañADO	PRODUCTOS	MAESTROS PARTICIPANTES
20 de abril	<p>Se hacen preguntas de sondeo, análisis, y reflexión para despertar el interés del docente. Las preguntas de sondeo y reflexión son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Ha notado monotonía en sus prácticas de aula? 2.- Ha notado desinterés por parte de los alumnos hacia sus clase? 3.- ¿Cuál cree que sea el motivo? 4.- ¿cuáles son sus inquietudes acerca del material revisado sobre estrategias didácticas? 5.¿Cómo lo podría relacionar con sus prácticas docentes? 6.- ¿considera que sería relevante alternar sus clases con este tipo de estrategias en el aula? 	<p>Con base al análisis efectuado del material recibo electrónicamente propiciar la elaboración de algunos de los modelos de estrategias didácticas y preparar la implementación de una de ellas en el aula, incluyendo material didáctico, juegos, técnicas de grupo, entre algunas otras</p>	<p>La elaboración de la planificación de su clase incluyendo algunas(s) de las estrategias propuestas vinculando su contenido de trabajo.</p>	<p>Hugo López Cesar Bustos Alejandro Caamaño Rosalina Padilla</p>



SESIÓN 4	ACTIVIDAD DEL ACOMPañANTE PEDAGÓGICO	ACTIVIDAD DEL DOCENTE ACOMPañADO	PRODUCTOS	Maestros participantes
23 de abril	<p>Se hacen preguntas de sondeo, análisis, y reflexión para otorgar el acompañamiento con base en las dudas surgidas de la aplicación de sus primeras estrategias</p> <p>1.- ¿Qué dificultades halló en la aplicación de las estrategias?</p> <p>2.- ¿qué beneficios encontró con la aplicación de las estrategias?</p> <p>3.- ¿en qué grupo se le dificultó más la aplicación de las mismas?</p> <p>4.- ¿Le favoreció la aplicación de las mismas con los alumnos de bajo rendimiento académico?</p> <p>5.-¿Notó su interés?</p>	<p>Con base al análisis efectuado del material recibo electrónicamente propiciar la elaboración de otros modelos de estrategias didácticas y preparar la implementación de una de ellas en el aula, incluyendo material didáctico, juegos, técnicas de grupo, entre algunas otras</p>	<p>La elaboración de la planificación de su clase incluyendo algunas(s) de las estrategias propuestas vinculando su contenido de trabajo.</p>	<p>Antonio Hernández Camacho Gladys Pérez Vianey Cacho</p>



SESIÓN 5	ACTIVIDAD DEL ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO	ACTIVIDAD DEL DOCENTE ACOMPAÑADO	PRODUCTOS	Maestros participantes
25 de abril	<p>Se hacen preguntas de sondeo, análisis, y reflexión para otorgar el acompañamiento con base en las dudas surgidas de la aplicación de sus primeras estrategias</p> <p>1.- ¿Qué dificultades halló en la aplicación de las estrategias?</p> <p>2.- ¿qué beneficios encontró con la aplicación de las estrategias?</p> <p>3.- ¿en qué grupo se le dificultó más la aplicación de las mismas?</p> <p>4.- ¿Le favoreció la aplicación de las mismas con los alumnos de bajo rendimiento académico?</p> <p>5.-¿Notó su interés?</p>	<p>Con base al análisis efectuado del material recibo electrónicamente propiciar la elaboración de otros modelos de estrategias didácticas y preparar la implementación de una de ellas en el aula, incluyendo material didáctico, juegos, técnicas de grupo, entre algunas otras</p>	<p>La elaboración de la planificación de su clase incluyendo algunas(s) de las estrategias propuestas vinculando su contenido de trabajo.</p>	<p>Ulises Lerín Virginia Roa Carlos Déctor</p>



SESIÓN 6	ACTIVIDAD DEL ACOMPañANTE PEDAGÓGICO	ACTIVIDAD DEL DOCENTE ACOMPañADO	PRODUCTOS	Maestros participantes
27 de abril	<p>Se hacen preguntas de sondeo, análisis, y reflexión para otorgar el acompañamiento con base en las dudas surgidas de la aplicación de sus primeras estrategias</p> <p>1.- ¿Qué dificultades halló en la aplicación de las estrategias?</p> <p>2.- ¿qué beneficios encontró con la aplicación de las estrategias?</p> <p>3.- ¿en qué grupo se le dificultó más la aplicación de las mismas?</p> <p>4.- ¿Le favoreció la aplicación de las mismas con los alumnos de bajo rendimiento académico?</p> <p>5.-¿Notó su interés?</p>	<p>Con base al análisis efectuado del material recibo electrónicamente propiciar la elaboración de otros modelos de estrategias didácticas y preparar la implementación de una de ellas en el aula, incluyendo material didáctico, juegos, técnicas de grupo, entre algunas otras</p>	<p>La elaboración de la planificación de su clase incluyendo algunas(s) de las estrategias propuestas vinculando su contenido de trabajo.</p>	<p>Hugo López Cesar Bustos Alejandro Caamaño Rosalina Padilla</p>

ANEXO 12.
FORMATO DE REGISTRO DE VISITAS AL AULA

DOCENTES	MATERIAS	Abril			mayo			junio		
HUGO LOPEZ FERNANDEZ	Asignatura Estatal									
	Historia I									
	Historia II									
ULISES LERIN NAVARRETE	Ciencias II									
	Matemáticas 2									
	Matemáticas 3									
CESAR ALFONSO MARTINEZ BUSTOS	Educ. Física I									
	Educ. Física II									
	Educ. Física III									
ANTONIO HERNANDEZ CAMACHO	Español I									
	Español II									
	Español III									
VIANEY CACHO DE LA ROSA	Ciencias I									
VIRGINIA ROA LARA	Ingles I									
	Ingles II									
	Ingles III									
ALEJANDRO Y. CAMAÑO RAMIREZ	Artes I									
	Artes II									
	Artes III									
CARLOS DÉCTOR ABREGO	Geografía									
	F.C.E.1									
	F.C.E.2									

ROSALINA PADILLA HERNANDEZ	Informática I									
	Informática II									
	Informática III									
GLADYS PEREZ RODRIGUEZ	Matemáticas I									
	Ciencias III									

ANEXO 13. LISTA DE COTEJO DE AUTOEVALUACIÓN



INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA
DIVISIÓN SECUNDARIA
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE
CICLO ESCOLAR 2017-2018

EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ETAPA DE DISEÑO

Lista de cotejo para el responsable del Programa

Nombre: Eva Martínez Becerra

indicador	si	no
Se aplicó al 100% de docentes el cuestionario de sondeo para recuperar propuestas de los temas para el programa de acompañamiento	✓	
Se establecieron en conjunto con el departamento psicológico los temas de los talleres para los espacios de acompañamiento durante el Consejo Técnico Escolar	✓	
Se firmó el acta de colaboración entre el departamento Psicológico y el Departamento Pedagógico	/	
Se solicitó la anuencia por escrito para la aplicación del programa de acción	✓	
Se aceptó el programa de acción para ser aplicado en el nivel secundaria de la Institución	✓	
Se trabajó con el departamento de Planeación y Evaluación para asegurar el acompañamiento	/	
Se informó a todos los docentes del nivel secundaria del programa de acompañamiento	✓	
Se diseñó en su totalidad el programa de acompañamiento atendiendo a todos los actores involucrados en el proceso	✓	
En la etapa de diseño se consideraron recursos humanos, tecnológicos y materiales para la implementación del mismo	✓	
En la etapa de diseño se consideraron los tiempos y espacios para llevar a cabo los talleres y las asesorías	✓	
Se elaboró el diagrama de Gantt para orientar las acciones del programa de acompañamiento	✓	

Observaciones: En cuanto a otras habilidades y competencias gestivas puede vincular los trabajos de los departamentos, se notó el acompañamiento docente gracias al seguimiento y sistematización de las pedagogías a través de las asesorías para otorgar la retroalimentación, se hicieron más sistemáticas las visitas al aula.

ANEXO 14. CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA DOCENTES (EVALUACIÓN)



INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA
DIVISIÓN SECUNDARIA
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE
CICLO ESCOLAR 2017-2018
EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ETAPA DE APLICACIÓN

Cuestionario de opinión para docentes

Nombre del docente: Rosalina Padilla Hdez
fecha: 5 Julio 2018

1.- ¿Cuáles son los cambios que considera más relevantes a raíz del acompañamiento pedagógico en su práctica docente?

Los alumnos les interesó más en el tema, verificando los resultados y comparando con sus compañeros.

2.- ¿Qué cambios notó durante la aplicación de estrategias didácticas y/o proyectos en el aula?

Los alumnos estaban más dinámicos y colaborativos

3.- ¿Considera importante trabajar de esta manera durante el próximo ciclo escolar y por qué?

Si el aprendizaje se hace divertido para los alumnos

4.- ¿Qué aportaciones haría al programa de acompañamiento para su enriquecimiento y mejora?

Aplicar más estrategias didácticas similares.

5.- ¿Considera que los talleres de sensibilización por parte del departamento Psicológico contribuyeron a mejorar el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Si, hacen que los alumnos sean más concientes

6.- ¿Considera que las asesorías pedagógicas contribuyeron a alternar estrategias al interior del aula?

Claro mejorando el interés por parte del alumno

7.- ¿Piensa usted que trabajar estrategias didácticas y/o proyectos propició el desarrollo de sus habilidades docentes? ¿por qué?

Si, es otra manera de plantear los temas de la materia

Gracias

ANEXO 15.
CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA RESPONSABLES DE DEPARTAMENTOS



INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA
DIVISIÓN SECUNDARIA
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE
CICLO ESCOLAR 2017-2018
EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ETAPA DE APLICACIÓN



Cuestionario de opinión para la responsable del Departamento de Planeación y Evaluación

Nombre del docente: _____

fecha: _____

1.- ¿En su opinión que beneficios trajo consigo trabajar de manera transversal con el departamento Pedagógico para el acompañamiento Docente?

2.- ¿Qué modificaciones notó en los maestros al otorgar las asesorías como parte del acompañamiento pedagógico?

3.- ¿Considera desde su punto de vista que los talleres de sensibilización por parte del departamento Psicológico contribuyeron a mejorar el trabajo en equipo? ¿por qué?

4.- ¿Considera que las asesorías como parte del acompañamiento pedagógico contribuyeron a favorecer las competencias de los docentes?

5.- ¿Cómo considera que fue la participación de los departamentos de apoyo durante el programa de acompañamiento?



**INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA
DIVISIÓN SECUNDARIA
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE
CICLO ESCOLAR 2017-2018
EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ETAPA DE APLICACIÓN**



Cuestionario de opinión para la responsable del Departamento de Apoyo
Metodológico

Nombre del docente: _____

fecha: _____

1.- ¿Cuáles fueron los beneficios que trajo a sus alumnos el que los maestros los incluyeran en las estrategias didácticas?

2.- ¿Considera que el trabajar el acompañamiento docente beneficia de manera transversal al departamento de apoyo metodológico? ¿Por qué?

3.- ¿Le gustaría que el próximo ciclo escolar se continuaran dando las asesorías y talleres de sensibilización para los docentes? ¿Por qué?

4.- Al formar parte de los talleres de sensibilización por parte del departamento psicológico ¿considera que se contribuyó a favorecer el trabajo colaborativo?

5.- ¿Que mejoraría del programa de acompañamiento por parte del Departamento Pedagógico?

Gracias



**INSTITUTO ATENAS DE ORIZABA
DIVISIÓN SECUNDARIA
DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO**



**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE
CICLO ESCOLAR 2017-2018
EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ETAPA DE APLICACIÓN**

Cuestionario de opinión para la responsable del Departamento Psicológico

Nombre del docente: _____
fecha; _____

1.- ¿El programa de acompañamiento docente propició un mayor acercamiento entre Departamento Psicológico y Pedagógico? ¿Por qué?

2.- ¿Considera que se trabajó de manera transversal para propiciar el trabajo colaborativo y sensibilizar a la comunidad docente?

3.- ¿Qué beneficios podría mencionar de trabajar un acompañamiento en conjunto con el Departamento Pedagógico?

4.- ¿Cuál es su opinión acerca de la sensibilización hacia docentes para trabajar de manera colaborativa? ¿Qué haría falta reforzar?



ANEXO 16. CARTAS DESCRIPTIVAS DEL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN

ESCUELA: INSTITUTO ATENAS DE ORIZBA.		NIVEL: SECUNDARIA.		CONSEJO TÉCNICO NO.7	
TEMA: "ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO COLABORATIVO"		DIRIGIDO A: COLECTIVO DOCENTE DE SECUNDARIA		FECHA: 25 DE MAYO 2018	
				DURACIÓN: 60 MINUTOS	
DEPARTAMENTO: PSICOLÓGICO Y PEDAGÓGICO		RESPONSABLES: LIC. GUADALUPE REYES PAEZ Y LIC. EVA MARTÍNEZ BECERRIL			
ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	MATERIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Exposición	Retroalimentar los conceptos que ya han sido empleados en talleres anteriores.	El expositor abordará puntos clave para el asertividad.	-Láminas de apoyo didáctico.	Lic. Eva Martínez	10 min.
Autocrítica	Concientizar al participante de asertividad en el trabajo y como esta ha afectado al resto del equipo.	En una hoja en blanco el participante redactará una autocrítica a su trabajo.	-Lapiceros -Hojas blancas	Lic. Guadalupe Reyes	30 min.
Gana quien tenga el globo inflado	Generar un análisis crítico en los participantes, para hacer una reflexión antes de tomar una decisión.	Cada participante tendrá un globo y una aguja, se les indicará que ganará la persona que conserve el globo inflado.	-Globos -Agujas	Lic. Guadalupe Reyes	5 min.
Evaluación indirecta	Conocer el impacto a corto plazo del tema abordado.	Los participantes en manera de retroalimentación expresarán lo aprendido y que se llevan del taller.		Lic. Eva Martínez	15 min.



ESCUELA: INSTITUTO ATENAS DE ORIZBA.		NIVEL: SECUNDARIA.		CONSEJO TÉCNICO NO.8	
TEMA: "El Aroma del Recuerdo"		DIRIGIDO A: COLECTIVO DOCENTE DE SECUNDARIA		FECHA: 29 de junio	
DEPARTAMENTO: PSICOLÓGICO Y PEDAGÓGICO		RESPONSABLES: LIC. GUADALUPE REYES PAEZ Y LIC. EVA MARTÍNEZ BECERRIL			
ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	MATERIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Introducción	Disminuir la tensión y presión del participante.	Con música relajante de fondo, inducirá a los participantes a un estado de relajación	Laptop, música	Lic. Eva Martínez	5 min.
Renuncio a ser adulto Reflexión	Generar una regresión e introspección en el participante.	Los participantes escucharán una reflexión que los regresará a su infancia, renunciando al estrés que genera el ser adulto.	Laptop, reflexión	Lic. Eva Martínez	10 min.
Aromaterapia	Conseguir claridad mental, que el participante se sienta en armonía consigo mismo, y descubra los efectos que tendrá la aromaterapia en su cuerpo, su persona y sus recuerdos.	Se forman parejas con los participantes, el participante no. 1 estará en estado de relajación mientras que el participante no.2 lo induce a la inhalación directa de los aromas.	Cobija, venda para cubrir los ojos, diversas sustancias aromáticas	Lic. Guadalupe Reyes	30 min.
Retroalimentación y cierre	Armonizar la energía del individuo y de su grupo permitiendo desencadenar el estrés que generalmente se presenta en la vida cotidiana.	Cada miembro del grupo compartirá su experiencia y como se sintió con el taller, dándole una retroalimentación y en caso de que se haya abierto algún canal susceptible cerrarlo y sugerir que lo trabaje con su terapeuta.	Ninguno	Lic. Guadalupe Reyes	15 min.

ANEXO 17

FORMATO DE LA PROPUESTA DE APOYO PSICOEDUCATIVO

ANÁLISIS DE APOYO PSICOEDUCATIVO (DETECCIÓN-PREVENCIÓN-TRATAMIENTO)

"Cuando más rebelde se muestre, más te necesita..."

Nombre del alumno: _____ Fecha: _____
 Grado escolar: _____ Especialidad: _____

Indicaciones: marque con una palomita la característica que manifiesta el alumno y agregue observaciones concretas y enriquecedoras

NOMBRE DEL DOCENTE Y MATERIA	CARACTERÍSTICAS PSICO-EDUCATIVAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS PSICO-EDUCATIVAS NEGATIVAS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEL DOCENTE (SER CLARO Y CONGRUENTE)
	Participa en clase ____ Cumple con actividades ____ Cumple con tareas ____ Muestra buen comportamiento ____ Asiste puntualmente a cada clase ____ Respeta al docente ____ Respeta a sus compañeros ____ Vocabulario adecuado ____ Evita el Bullying ____ Asistencia ____	No cumple con actividades ____ Es apático ____ No entrega tareas ____ Utiliza un vocabulario negativo ____ Llega tarde a sus clases ____ Molesta a sus compañeros (as) ____ Distrae a sus compañeros (as) ____ Conductas agresivas ____ Promueve el Bullying ____	
	Participa en clase ____ Cumple con actividades ____ Cumple con tareas ____ Muestra buen comportamiento ____ Asiste puntualmente a cada clase ____ Respeta al docente ____ Respeta a sus compañeros ____ Vocabulario adecuado ____ Evita el Bullying ____ Asistencia ____	No cumple con actividades ____ Es apático ____ No entrega tareas ____ Utiliza un vocabulario negativo ____ Llega tarde a sus clases ____ Molesta a sus compañeros (as) ____ Distrae a sus compañeros (as) ____ Conductas agresivas ____ Promueve el Bullying ____	
	Participa en clase ____ Cumple con actividades ____ Cumple con tareas ____ Muestra buen comportamiento ____ Asiste puntualmente a cada clase ____ Respeta al docente ____ Respeta a sus compañeros ____ Vocabulario adecuado ____ Evita el Bullying ____	No cumple con actividades ____ Es apático ____ No entrega tareas ____ Utiliza un vocabulario negativo ____ Llega tarde a sus clases ____ Molesta a sus compañeros (as) ____ Distrae a sus compañeros (as) ____ Conductas agresivas ____ Promueve el Bullying ____	
	Participa en clase ____ Cumple con actividades ____ Cumple con tareas ____ Muestra buen comportamiento ____ Asiste puntualmente a cada clase ____ Respeta al docente ____ Respeta a sus compañeros ____ Vocabulario adecuado ____ Evita el Bullying ____	No cumple con actividades ____ Es apático ____ No entrega tareas ____ Utiliza un vocabulario negativo ____ Llega tarde a sus clases ____ Molesta a sus compañeros (as) ____ Distrae a sus compañeros (as) ____ Conductas agresivas ____ Promueve el Bullying ____	
	Participa en clase ____ Cumple con actividades ____ Cumple con tareas ____ Muestra buen comportamiento ____ Asiste puntualmente a cada clase ____ Respeta al docente ____ Respeta a sus compañeros ____ Vocabulario adecuado ____ Evita el Bullying ____	No cumple con actividades ____ Es apático ____ No entrega tareas ____ Utiliza un vocabulario negativo ____ Llega tarde a sus clases ____ Molesta a sus compañeros (as) ____ Distrae a sus compañeros (as) ____ Conductas agresivas ____ Promueve el Bullying ____	

ANEXO 18.
FORMATO DE LA PROPUESTA DE APOYO EDUCATIVO

APOYO EDUCATIVO

DOCENTE _____ FECHA: _____

MATERIA _____ ESPECIALIDAD _____ SEMESTRE _____

ALUMNOS CON DIFICULTADES EN LA MATERIA: _____ NO. REPORTE _____

1.- _____	2.- _____	3.- _____	4.- _____	5.- _____
6.- _____	7.- _____	8.- _____	9.- _____	10.- _____
11.- _____	12.- _____	13.- _____	14.- _____	15.- _____

CAUSAS:

--

APOYO EN CASA QUE SOLICITA EL DOCENTE:

- _____
- _____
- _____

APOYO POR PARTE DEL DOCENTE:

--

NOMBRE Y FIRMA DEL DOCENTE _____

SUPERVISA Y AUTORIZA _____

CREADO POR: PSIC. GUADALUPE REYES PÁEZ

ANEXO 19.
AUTORIDADES ACADÉMICAS EN LA MUESTRA PEDAGÓGICA



