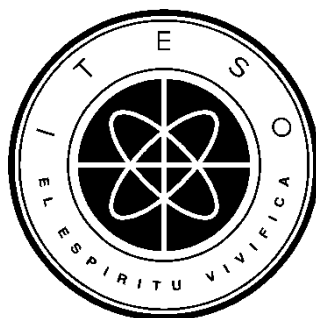


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018
PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

**DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**



**LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE
ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE, EN EL COLEGIO DE LOS TULIPANES
AGUSTIN YAÑEZ DELGADILLO**

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PRESENTA:
EDGAR DANIEL NARVAEZ CARRILLO

TUTOR
DR. JUAN CARLOS SILAS CASILLAS
TLAQUEPAQUE, JAL. DICIEMBRE 2015

	CAPITULO I	
1	Contexto y Delimitación del problema	4
	Introducción	4
1.1	Antecedentes Históricos	5
1.2	Filosofía Institucional	6
1.2.1	Misión.	6
1.2.2	Visión.	7
1.3	Actividades de la Institución.	7
1.4	Población Escolar	9
1.5	Estructura Organizacional	9
1.5.1	Equipo de Trabajo	12
1.6	Planta Física y Equipamiento	13
1.7	Identificación de problemáticas y necesidades	14
	CAPITULO II	17
2.1	Objetivo del Capitulo	17
2.2	Noción del Diagnostico	18
2.3	Evaluación diagnostica en la Gestión	19
2.4	Descripción del problema y propósitos del Diagnostico	20
2.5	Enfoque Metodológico	21
2.6	Diseño del diagnostico	22
2.7	Presentación de instrumentos para recolectar información	23
2.7.1	Entrevista	23
2.7.2	Cuestionario	26
2.8	Resultados y Análisis de Datos	27
2.8.1	Practica Profesional	29
2.8.2	Limitantes	30
2.8.3	Aprendizaje	31

	2.9 Definición del Problema	33
	CAPITULO III	36
	Fundamentación de las acciones de Intervención	36
	3 Acompañamiento a través del asesoramiento a docentes	36
	3.1 Calidad mejora e innovación	37
	3.2 Acompañamiento a los docentes	40
	3.2.1 Características, Funciones y estrategias del acompañamiento	42
	3.2.2 Diseño y plan de acompañamiento	48
	3.3 El concepto de asesoría y sus modelos de asesoramiento	49
	3.4 La gestión directiva en el acompañamiento	52
	CAPITULO IV	55
	Diseño de intervención	55
	4.1 Objetivo de la intervención	55
	4.2 Hipótesis de la acción	55
	4.3 Estrategia de intervención	56
	4.4 Líneas de intervención	57
	4.5 Cronograma de actividades	60
	CAPITULO V	63
	Propuesta de Intervención	63
	CONCLUSIONES	68
	REFERENCIAS	70

Capítulo I

CONTEXTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

En este capítulo, se encuentra una contextualización del colegio donde se realizó el presente trabajo, así como una breve descripción de la problemática que se estudia y las implicaciones que tiene específicamente en el proyecto de Bachillerato de este centro educativo.

En este apartado se presentarán brevemente los puntos débiles a tratar del CTAY, el objetivo es caracterizar la situación actual del colegio para identificar áreas de oportunidad y alternativas que permitan diseñar e implementar un plan de mejora continua.

INTRODUCCION

Es importante darle una definición específica al concepto de Gestión Educativa, para este trabajo se toma la definición de Sánchez, Mora y Vélez (2004:47) donde señalan que “la gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación”.

Partiendo de esta definición se dice que la gestión está asociada a los resultados esperados, considerándola como un sinónimo de mediación, de buenos oficios y de ayuda, respondiendo así a propósitos específicos, expresados en forma visionaria a través de metas y objetivos de la institución. Dependiendo del nivel

que se desee alcanzar estos se van integrando y le dan una dirección propia al proyecto institucional. Para esto es indispensable contar con la presencia de un buen líder que dirija y encamine los quehaceres de la institución. Entendemos que la gestión requiere un responsable que debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. (S. Schmelkes, 2008 s.p.).

1 CONTEXTO

1.1 Antecedentes Históricos.

El Colegio los Tulipanes Agustín Yáñez Delgadillo (CTAY) es una institución de educación preescolar, primaria, secundaria y media superior que está ubicada en la calle Rosal no.1250 en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, Es una institución particular y está dedicada a la educación cristiana de la niñez y juventud.

El CTAY fue fundado el 26 de octubre de 1993 por la Profesora María Evelia Carrillo González y tuvo como objetivo ofrecer una propuesta educativa que procurara la educación integral para los alumnos, con el objetivo de educar para la vida con valores.

A partir de la obtención del Registro de Validez Oficial de Estudios (11 de agosto 1993) que fue otorgada por la Secretaria de Educación Jalisco, esta institución abrió sus puertas a la inscripción de la primera generación con 46 alumnos distribuidos en diferentes niveles (formato estadística 911 SEP ciclo escolar 1993-1994).

En CTAY, las actividades académicas se realizan en horario matutino (de 8:00 a 14:00 hrs., de lunes a viernes).

1.2 Filosofía Institucional.

En CTAY Somos responsables de la educación integral de nuestros alumnos, acompañándolos en su proceso de aprendizaje y proporcionando a cada uno cimientos fuertes, a partir de los valores que los guiarán durante su formación.

1.2.1 Misión.

Somos una comunidad educativa, que brindamos una educación integral, en la que educamos evangelizando a fin de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos, capaces de tomar responsabilidades y ser transformadores de la sociedad. (Colegio los Tulipanes Agustín Yáñez, 2010. s.p.)

Buen cristiano hoy significa:

- Optar por Cristo y el Evangelio. Ser miembro activo y constructor de la Iglesia.
- Formar conciencia moral y la capacidad de juicio y discernimiento ético desde los valores del evangelio.

Honrado ciudadano hoy significa:

- Promover la dignidad de la persona, sus deberes y derechos.
- Educar al amor, a la integración y convivencia familiar.
- Formar la solidaridad.
- Promover la justicia, la paz y el bien común

1.2.2 Visión.

La Visión a futuro que tiene de sí misma CTAY se enuncia de la siguiente forma: Queremos ser una comunidad educativa donde se integre el conocimiento y los valores; Una escuela humana, cristiana y profesional en la que todos sus integrantes aprendan y se desarrollen. Donde se eduque para la vida, en el respeto a la persona y se facilite el desarrollo integral de niños y adultos. Se promueva un ambiente educativo, respetuoso y creativo donde se puede hacer y tener experiencia de valores humanos y cristianos. Una escuela donde se colabore en la construcción de un México mejor. (Colegio los Tulipanes Agustín Yáñez D, 2010. s.p.)

El ambiente educativo debe ser en sí mismo transmisor de valores acordes a la filosofía que sustenta la tarea educativa. Los valores que se esfuerzan en promover el CTAY en los educandos(as), con el testimonio y la palabra, son: orden, trabajo, alegría, sencillez, responsabilidad, confianza, participación y respeto; todos ellos, desde el desarrollo de sus cualidades y de su vida de fe.

1.3 Actividades en la Institución.

El CTAY cuenta con los niveles de kínder, primaria, secundaria y bachillerato, los programas que son utilizados son los que marca la Secretaría de Educación Pública. Las materias extracurriculares son inglés, música y religión en todos los niveles de la institución.

El CTAY tiene como fin la formación integral de los jóvenes, propiciando el desarrollo armónico de sus facultades y habilidades individuales, para que llegue a colaborar en la creación de una sociedad más justa y productiva formando buenos cristianos y virtuosos ciudadanos. Dicha formación tiene como centro de labor de los profesores y se basa en los siguientes puntos:

- Forma a los jóvenes con la palabra y con el ejemplo. Son evidentes su cortesía, su respeto a las personas y su calidad en el trato social. Evita la vulgaridad en el trato con sus alumnos y se da a respetar por ellos.
- Entrega sus programaciones y sus exámenes a Coordinación de su nivel y sus calificaciones de periodo a Control Escolar y a Coordinación para mejorar la calidad de la enseñanza y la evaluación de su materia.
- Valora su tiempo de clase y es celoso del tiempo que le está destinado. No permite que se utilice para otras asignaturas; comienza y termina sus clases en tiempo.
- Solo por una falta seria o una molestia repetida que impida el aprovechamiento del grupo, saca a un alumno de clase y siempre con trabajo. Antes de retirarse del Colegio, el maestro que haya sacado a un alumno de su clase, se presenta con Prefectura para dar un informe verbal y que se dé seguimiento del caso.
- No es atribución del maestro expulsar a un alumno por más de una hora de clase. En caso de repetirse la falta, se dialogará con Prefectura y el Asesor del grupo para aumentar la sanción o imponer un reporte formal.
- Una vez que haya verificado y revisado los resultados de su materia; entrega las listas de asistencia, copia de su evaluación continua y las actas de calificación del periodo a Control Escolar en los tiempo señalados.
- Los maestros y el personal escolar que mantengan a un alumno fuera de clase darán un justificante escrito que cubra la hora o el tiempo preciso que el estudiante estuvo ocupado. No se anotará la falta.
- Todos los maestros adquieren el compromiso moral de cooperar al buen ambiente en el Plantel. Para ello es muy importante que durante los recreos

y demás tiempos que permanezcan en el Colegio, procuren convivir con sus alumnos, dialogar con ellos y hacer cumplir el Reglamento. (Colegio los Tulipanes Agustín Yáñez D, 2010. s.p.)

1.4 Población Escolar.

En el momento de la realización de este trabajo atendía a 273 alumnos con edades comprendidas entre los 3 y 20 años (139 hombres y 135 mujeres) en los niveles de kínder, primaria, secundaria y bachillerato.

Las colegiaturas del CTAY se encuentran entre los \$1600 a \$2000 pesos la mensualidad. Nuestra plantilla estudiantil se encuentra entre la clase media y media baja.

1.5 Estructura Organizacional.

El organigrama explica la estructura organizativa del CTAY. Se está desarrollando una reestructuración, en la institución, pues no se contaba con el perfil de cada puesto por escrito, por lo que en algunas ocasiones eran retrabajos y en otras nadie lo hacía pensando que alguien más hacía el trabajo. Esto es un extracto de una entrevista realizada a la Sub-Coordinadora de Secundaria - Bachillerato para clarificar mejor lo antes mencionado.

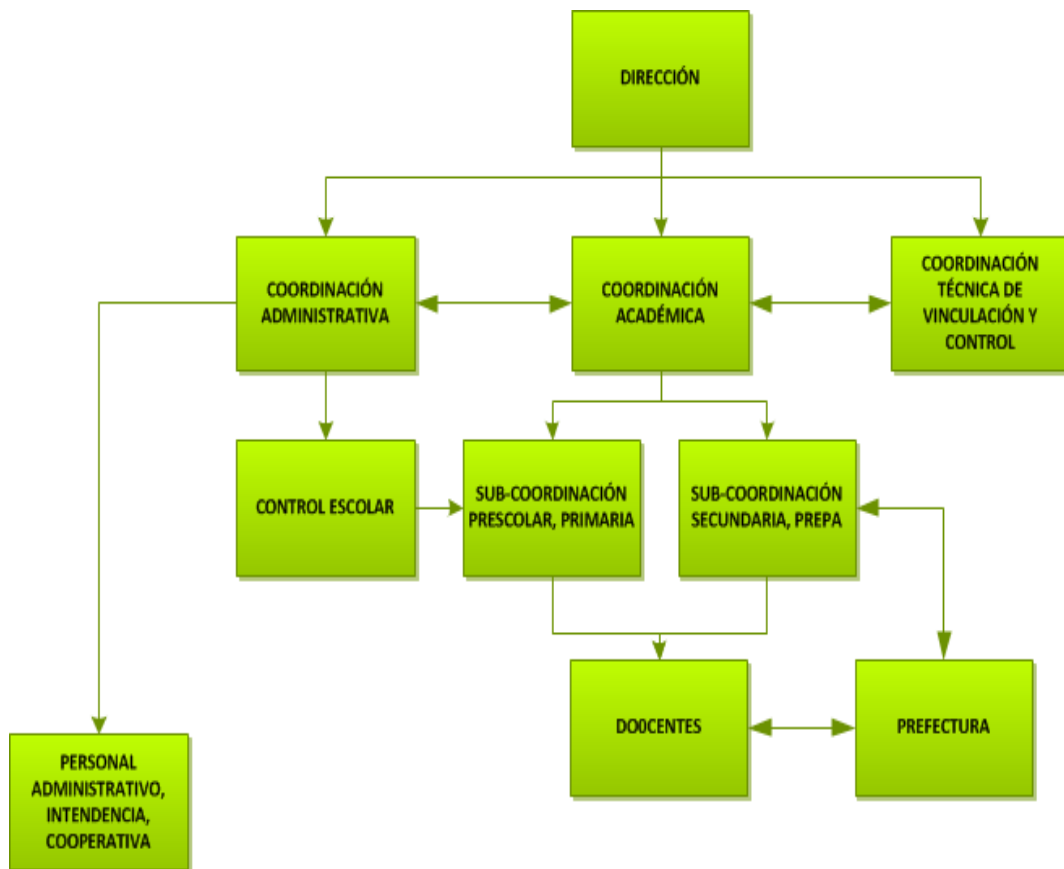
Edgar: me podría platicar cual es la situación actual del CTAY

M: Es un acierto que se convierte en debilidad a la vez crecimos como pulpos y en un par de años nos convertimos en mucha gente docente haciendo muchas cosas y eso afecta en cuestión de definir funciones de medir el alcance de medir la labor de cada persona y crear confusión, desde la parte meramente administrativa y de coordinación, al no haber

funciones claramente definidas todo mundo puede meter mano en todos.
Por eso han sido todas las broncas que tenemos. (E1)

Grafico 1 Organigrama de CTAY Ciclo 2013-2014

Organigrama CTAY



Fuente: Propia

En el siguiente cuadro se describe el personal que labora en la Institución, especificando el puesto, la antigüedad laborando en el mismo, la edad, así como la formación académica:

Tabla 1 Personal que labora en la Institución

Puesto	Cantidad	Sexo	Edad	Formación académica	Antigüedad en el puesto
Dirección general	1	Femenino	67	Profesora Normalista	20 años
Coordinación administrativa	1	Femenino	45	Licenciatura en Diseño Grafico	20 años
Coordinación académica	1	Femenino	44	Licenciatura en Administración. De empresas	20 años
Coordinación técnica de vinculación y control	1	Masculino	37	Licenciatura en Ingeniería Industrial	10 años
Sub-coordinación preescolar-primaria	1	Femenino	33	Profesora Normalista	5 años
Sub-coordinación secundaria-prepa	1	Femenino	46	Licenciatura en contabilidad	5 años
Control escolar	1	Masculino	23	Pasante en Ingeniería industrial	1 años
Auxiliar dirección	1	Femenino	35	Pasante en mercadotecnia	3 años

general					
Secretaria general	1	Femenino	40	Bachillerato	10 años
Cooperativa	4	Femenino	40-50	Secundaria, bachillerato.	10 - 20 años
Intendencia	5	Femenino	18-45	Secundaria, bachillerato	5 - 20 años
Chofer	1	Masculino	23	Bachillerato	1 años
Mantenimiento	1	Masculino	72	Bachillerato	20 años
Total de personal	20				

Fuente: Propia

1.5.1 Equipo de Trabajo.

El CTAY está integrado actualmente por el siguiente personal administrativo y académico: Un director, dos asistentes de dirección, 24 profesores (todos con licenciatura), de los cuales 8 profesores tienen también a su cargo la coordinación de diferentes instancias de apoyo que se dividen de la siguiente forma: tres profesores en coordinación académica, dos profesores en coordinación pastoral, dos profesores en coordinación deportiva, una en el departamento psicopedagógico.

Asimismo, 15 de los profesores son a su vez titulares (tabla 1) de los diferentes grupos de alumnos (actualmente 15 grupos) y tiene la función de dar seguimiento al desempeño académico y actitudinal de los jóvenes estudiantes, es decir, tiene una función formativa más amplia y, actualmente, es la figura más importante para promover el desarrollo integral de los alumnos.

Tabla 2. Función del profesor titular (asesor).

- Reforzar positivamente al alumnado del grupo a su cargo para que coopere activamente en su educación integral.

- Informar a los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos por medio de la boleta de calificaciones y entrevistas cuando lo juzgue necesario para solucionar los problemas que surjan con los alumnos.
- El profesor que vela directamente por la formación de cada uno de los alumnos del grupo a su cargo. Es el más importante colaborador de la Dirección en el proceso educativo por su relación directa e inmediata con los estudiantes.
- Conocer individualmente a sus alumnos dialogando personalmente con ellos.
- Responsabilizarse de la formación cívica, moral, espiritual, intelectual y de valores de los alumnos que le son confiados en su grupo.
- Unificar su grupo promoviendo acciones que armonicen las relaciones, de los alumnos entre sí y con los maestros de las diversas asignaturas.
- Cuidar el ambiente de armonía, entendimiento, compañerismo y amistad que debe reinar en su grupo.
- Poner atención especial a los alumnos con atrasos y/o problemas. Atender a quienes se desvíen de las normas de rendimiento escolar, conducta o colaboración dentro del grupo.
- En caso de ausencias repetidas de un alumno, investigar el motivo e interesarse por su remedio oportuno.
- Acompañar a su grupo en actividades extraescolares como son paseos, convivencia, campamentos y retiros espirituales.
- Prestar atención a la presentación, decoro, limpieza y mobiliario del salón de su grupo.

1.6 Planta Física y Equipamiento

El CTAY cuenta con un edificio en el cual se concentran todas sus actividades académicas. La construcción del mismo data del año 1992.

La institución cuenta actualmente con las siguientes instalaciones, algunas de las cuales son compartidas con el área de kínder, primaria, secundaria, bachillerato:

- 18 aulas con capacidad para 35 alumnos.
- Un salón múltiple.
- Cancha de basquetbol y voleibol, fut-bol rápido.
- Oficinas administrativas y sala de maestros.
- Sala de cómputo.
- Laboratorio de Física, Química y Biología.

1.7 Identificación de problemáticas y necesidades.

Este apartado del trabajo se cierra con la mención de los problemas y dificultades que se identificaron en la institución con el fin de conducir un diagnóstico más fino y elegir cuál de estas necesidades es en las que se puede profundizar y generar estrategias de intervención desde la gestión.

Una de las problemáticas principales identificadas en este ejercicio de contextualización es la del acompañamiento en la formación y el seguimiento del docente, ya que es trascendente en la institución.

Este es un extracto de una entrevista realizada a la directora Luisa M. Narváez en la cual se puede observar cómo la institución tuvo una rotación de personal con los nuevos lineamientos que se están implementando en CTAY.

En el área de secundaria y Bachillerato contamos con cuatro maestros nuevos y cinco que se adaptaron al cambio estamos hablando que el 50% son docentes nuevos, observando esta realidad me percaté de la gran

necesidad de capacitar a los docentes dentro del objetivo que perseguimos en la institución, que es, sembrar valores proyectando vidas, desarrollando todas las capacidades de los alumnos. (Entrevista 1 con Directora)

Otra de las problemáticas identificadas es la necesidad de actualizar el organigrama, ya que éste solo está en papel y en la realidad no se siguen las líneas de comunicación, por lo que no existen puestos detallados, existe un doble trabajo ya que al no existir buena comunicación, unos hacen los trabajos de otros por lo que se ve afectado el clima laboral y la eficiencia.

El interés de una intervención desde la gestión será definir adecuadamente los puestos de quien labora en la institución, siguiendo las líneas de comunicación que marca el organigrama para que cada quien desempeñe sus funciones, para poder evaluar sus metas anuales y darle un verdadero seguimiento a las áreas de oportunidad.

Por otro lado, se carece de un proyecto de formación y actualización de profesores y de un proyecto institucional que ayude a evaluar sus logros y deficiencias, al descubrir las necesidades se puede realizar un proyecto de mejora que le permita a la institución consolidar sus diferentes áreas y proyectarse a futuro para brindar una educación de calidad.

La necesidad es darle solución a la falta de acompañamiento en la formación docente y la comunicación; el crecimiento que la institución ha tenido en los últimos años afectó estos canales lo cual es una debilidad ya que esto nos afecta en cuestión de definir funciones entre los docentes y coordinadores del área de bachillerato.

La falta de acompañamiento en la labor docente, afecta de manera considerable ocasionando, confusión en los procesos, problemas de comunicación, además de desanimo en los profesores, quienes argumentan en algunas entrevistas sienten

que no es valorado su trabajo, no hay seguimiento a las prácticas por parte de la dirección escolar, falta innovación para mejorar, entre otros aspectos.

Acompañar al docente, en su labor, es una tarea que no se realiza en el colegio y que en palabras de los profesores es necesaria para mejorar su práctica, intercambiar experiencias con los compañeros, reflexionar sobre la observación en el trabajo en el aula, la autoreflexión de la práctica, son actividades que implican el trabajo colaborativo y participación de los maestros y que en la actualidad, al no utilizarse, es difícil una retroalimentación objetiva al profesor, sobre las formas de mejorar su trabajo docente.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Este capítulo trata acerca de la elaboración de un diagnóstico. Un diagnóstico es fundamental en todo proceso de mejora educativa, ya que proporciona un panorama general visualizando los elementos que se encuentran inmersos, identificando las variables y sus relaciones, dando a conocer información confiable para poder delimitar el objeto de intervención y conocer las condiciones en las que se encuentra la institución y/o de una situación que se ha identificado de manera intuitiva.

El presente capítulo muestra un diagnóstico QUE se elaboró en el CTAY para identificar la problemática que vive la institución, presentando al lector los pasos para su elaboración, los Instrumentos utilizados y los resultados que se obtuvieron.

2.1 Objetivo del Capítulo.

Un médico, gracias a su aprendizaje teórico (formación profesional) y los conocimientos empíricos (experiencia) que ha adquirido con el paso del tiempo, sabe qué tipo de preguntas debe hacer e incluso cómo debe formularselas a su paciente. Posterior a eso y teniendo clara ahora la naturaleza del problema que enfrenta, puede proceder a realizar ya un diagnóstico confiable.

Resolver un problema requiere, primeramente, de un acto de observación atento y de un análisis cuidadoso, parece ser algo obvio, sin embargo, es innegable que

sólo al efectuar una acción de este tipo se pueden aportar elementos que traerán soluciones realmente efectivas.

Algo equivalente al caso enunciado en los párrafos anteriores puede surgir en distintas situaciones de la vida: en una empresa, con un automóvil, una casa e incluso en una familia normal, es decir, si las cosas no marchan como deberían, entonces hay que aplicar la misma operación: observar el caso, analizar la situación y, posteriormente, detectar el problema. Luego, con base en nuestros conocimientos teóricos y los datos obtenidos en el proceso, producir un diagnóstico puntual.

Lo cierto es que no hay nada más útil para resolver conflictos que saber realizar un diagnóstico apropiado, sobre todo porque su objetivo principal es el de “brindar un mejor conocimiento acerca de las situaciones problemáticas que se pretenden solucionar o aliviar mediante las intervenciones sociales” (Nirenberg, 2006:3).

En el fragmento anterior, el autor pone en claro la meta principal que se busca al diagnosticar un problema en forma correcta, lo cual cobra mucho sentido si reflexionamos sobre la verdadera importancia que tiene ese ejercicio concreto de observación, pues no hacerlo impedirá en gran medida localizar con exactitud los problemas concretos que deben atacarse.

2.2 Noción de Diagnóstico.

A continuación definiremos el término diagnóstico, esta definición se enfoca en el ámbito educativo, en donde se puede señalar que es un proceso de indagación que permite identificar y recopilar información, con respecto a las condiciones y factores que limitan la operatividad de la institución, para desempeñar sus labores de manera eficiente y con calidad.

No cabe duda de que un diagnóstico será exitoso siempre y cuando cumpla con el objetivo esperado, lo cual se logrará cuando éste aporte toda aquella “información confiable acerca de la magnitud o alcance y características primordiales de esas situaciones en el territorio donde se les aborda; también interesa conocer los factores que influyen en tales situaciones en los contextos concretos y las consecuencias que habría en un corto, mediano y largo plazo si no se interviniera en procurar soluciones”(Nirenberg, 2006:3). Este proceso es participativo, ya que las personas que interactúan dentro de la institución son pieza clave para contar con un diagnóstico real, ya que requiere que se involucren desde la evaluación y en su ejecución con sus conocimientos, competencias y experiencias.

El diagnóstico es el primer momento de planificación, el cual aporta información relevante y da viabilidad al proyecto, comunicando de manera descriptiva la situación real y en específico, los problemas o situaciones susceptibles de modificar, proporciona elementos para instrumentar estrategias de intervención sistemáticas, explica las causas que interfieren para un buen desarrollo de la organización escolar.

Para finalizar, el diagnóstico es una guía que establece parámetros comparativos del primer momento (inicial) con el segundo (después de la intervención), que permita la toma de decisiones para transformar o corroborar el rumbo.

2.3 Evaluación diagnóstica en la Gestión.

Es importante subrayar lo siguiente: al intentar aportar un diagnóstico en una institución educativa, uno de los principales objetivos de este proceso debe arrojar debe ser un panorama amplio y despejado de la situación actual que atraviesa el área en conflicto, lo cual permitirá de manera clara, la determinación y realización de un proyecto de intervención desde la gestión de la Institución. Si a esto se le suma que todas las soluciones que se propongan resultan proactivas y directas a la problemática, se provocará, indudablemente, y casi sin un margen de error, que

las mejoras resulten oportunas y que éstas contribuyan, además, con el objetivo de continuar la trascendencia de la Institución.

Como se ha descrito en el capítulo anterior, el acompañamiento al docente se presenta como un importante reto para la institución en su búsqueda de mejorar la calidad. Este diagnóstico se elabora con la intención de que contribuya a esclarecer la orientación y dirección que debe tener este esfuerzo de la gestión.

¿Cómo es la enseñanza que se está dando en la Institución? ¿Qué efectos está teniendo? ¿Cuál es la estrategia para implementar el acompañamiento al docente en el Colegio? ¿Qué acompañamiento existe al día de hoy? ¿Cuál es la actitud de los docentes? ¿Cuáles son las impresiones de los estudiantes y coordinadores y de los mismos docentes? Son algunas de las preguntas que guían el diagnóstico.

2.4 Descripción del problema y propósitos del diagnóstico.

La falta de claridad en las fortalezas y áreas de oportunidad que presentan los profesores en el CTAY parecen ser impedimentos para el diseño de un plan de acción que derive en acciones relevantes y que modifique de manera significativa sus prácticas docentes.

El planteamiento inicial del problema, reconoce que falta claridad en el acompañamiento a las estrategias docentes y actitudes de los docentes en las aulas por parte del director o Gestor y esto impacta en el seguimiento de los procesos de los alumnos. Por esto se definió como objetivo del diagnóstico: Analizar los procesos de acompañamiento pedagógico de la institución para identificar las áreas de mejora, mediante la aplicación de entrevistas y cuestionario.

2.5 Enfoque Metodológico.

Un diagnóstico debe estar enmarcado en un paradigma que oriente las acciones por medio de una serie de métodos y técnicas de recabar información, organización y análisis de información.

En el caso de este trabajo de diagnóstico, se ha elegido trabajar dentro del enfoque de la investigación de métodos mixtos, ya que abarca un panorama más amplio del problema, porque utiliza ambos enfoques: cuantitativo y cualitativo, ya que por una parte, busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. El enfoque cualitativo investiga los ¿por qué? y los ¿cómo?, no sólo los ¿qué? ¿dónde? y ¿cuándo? Y por otro lado, observa las estadísticas que por medio de las encuesta podemos obtener acerca del acompañamiento docente, desde su percepción.

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, (2003:17-18) hacen referencia a “dar profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco natural y holístico de los fenómenos así como flexibilidad.” Dentro del escenario donde se desarrollan los acontecimientos y con las personas involucradas, experimentando la realidad desde el punto de vista de otros. La elaboración del diagnóstico se realiza bajo un enfoque cualitativo, el cual proporciona información del contexto para rescatar la situación problemática en las dimensiones pedagógica con respecto al acompañamiento del directivo o gestor a los docentes.

Esto nos permite poner atención en las situaciones concretas de la institución educativa, de manera sistemática, externando los involucrados sus puntos de vista con respecto a la problemática que se está suscitando y otros puntos rescatados del análisis documental de los registros de dicho lugar y en lo posterior clasificarlas en categorías según sus implicaciones, realizándolo de forma colaborativa e introspectiva, para proponer soluciones que permitan resolver el

problema. Este proceso inductivo permitió partir de la realidad para observar situaciones particulares de la institución, registrarlas, clasificarlas y sistematizarlas para su análisis y así generar soluciones a la situación problema a intervenir.

2.6 Diseño del Diagnóstico.

Desde el inicio se pretendió conocer la percepción y opiniones de los docentes acerca de las estrategias que se utilizan para lograr el aprendizaje en el bachillerato. Asimismo se buscó conocer su percepción acerca del seguimiento a su labor y sus necesidades de formación. Se elaboró para ello una tabla que sintetiza las acciones a desarrollarse.

Tabla 2 Descripción del problema

Aspecto del problema	¿Qué se requiere saber?	¿Quién debe aportar la información?	¿Con qué instrumento o técnica?	Muestra requerida	¿Cuándo recolectar la información?
Acompañamiento a las estrategias y conocimiento sobre las normas institucionales.	La percepción de los docentes acerca de: A) metodología y	Docentes del colegio y de bachillerato.	Se utilizarán formatos de encuesta y entrevista que exploren las	1 Director 2 coordinación 9 docentes	Reunión con docentes Aplicación de instrumento/ encuesta Entrevista.

	buenas prácticas, B) el acompañamiento y C) las necesidades de formación.		percepciones de los docentes. Entrevistas, encuestas.		
--	---	--	--	--	--

La información recabada se centra en el ámbito pedagógico de la gestión. Las fuentes de información son los documentos que permiten recuperar datos útiles, y enfocándolo en este proyecto dichas fuentes proporcionaron el conocimiento necesario para conocer la situación que se vive en el centro con respecto al acompañamiento que realiza el directivo o gestor hacia los docentes.

Las fuentes de información son las más indicadas, pues en ellas se pudo recabar datos de los registros de las acciones que se realizan en el proceso de acompañamiento al docente y permitió entender mejor la problemática.

2.7 Presentación de instrumentos para obtener la Información.

2.7.1 Entrevistas

Son instrumentos que nos sirven para obtener información sobre un tema en particular. Sobre las necesidades de la Institución, nos proporcionan datos más profundos de la persona a quien se interroga oralmente acerca del tema elegido. Permite que el entrevistado se exprese espontáneamente sobre el tema convenido o bien mediante una guía preestablecida. Es deseable que sea una conversación en lugar de un interrogatorio.

El entrevistador debe lograr que el entrevistado se abra y “platique” todo lo que se quiere saber y más, evitando la “sugerencia” en las respuestas, para esto es necesario crear un clima de confianza y empatía, crear neutralidad; es probable que se necesiten varias sesiones con el entrevistado. Son valiosas las sugerencias que pueda dar el entrevistado acerca de cómo se podría llevar a cabo el trabajo. Preguntar el por qué, el para qué y el cómo se trabaja es de suma importancia para lograr analizar los procesos que se llevan a cabo.

El entrevistador debe mostrar un deseo de saber, un interés genuino sobre la opinión del entrevistado, sobre la manera de realizar su trabajo. En algunas ocasiones se pueden preparar preguntas abiertas para darle un formato a la entrevista, teniendo libertad de respuesta. (Sampieri 2006)

El objetivo de las entrevistas es el de recabar información fidedigna, reconstruir acciones, descubrir y comprender el porqué de estas acciones para que la investigación que se lleva a cabo encuentre las mejores soluciones para las áreas problemáticas de la Institución, desarrollando así los mejores sistemas.

Las entrevistas pueden ser informales y formales. Las informales se dan en cualquier momento al recabar datos, son espontáneas, en el día a día, una plática en el salón de maestros, en el pasillo, en la cafetería, etc. Las entrevistas formales más comunes son las encuestas y los sociogramas. En palabras de Sampieri (2006 p.597) “la entrevista cualitativa es mas intima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona el entrevistador y otra el entrevistado u otras entrevistados”.

Características de un buen entrevistador:

Que muestre respeto por las opiniones expresadas, que sepa motivar al entrevistado, que le guste escuchar a los demás mostrando interés, que no se involucre en los sentimientos del entrevistado, pero que tampoco este muy distante, que sepa mantener la distancia media en lo emocional. Además que sepa conservar el hilo conductor de la entrevista, pero que sea flexible con el fin de obtener la mayor información posible.

Es importante mencionar que la actitud que los sujetos tienen hacia el entrevistador debe ser positiva. Esto es un reto para esta investigación, ya que en este caso concreto, el entrevistador es también el director de la institución. La entrevista fue un instrumento que complementó los datos que se encontraron por medio de la encuesta.

El entrevistador debe además saber registrar la información obtenida para adquirir el mayor provecho de la entrevista, así como descubrir en la medida de lo posible cual información no es real, hay una diferencia entre lo que la gente dice que hace y lo que realmente hace.

La entrevista que se diseñó para recoger la información se enfocó en las poblaciones de: 1 Directora General, 2 Coordinadores, 1 maestro. El cuestionario que se diseñó para esta entrevista consistió en 9 preguntas abiertas.

En la entrevista a Dirección son las siguientes preguntas:

- 1) Cuanto tiempo lleva trabajando en el CTAY y su trayectoria en la educación
- 2) Que es para usted la educación
- 3)Cuál es su mayor satisfacción al trabajar en el CTAY
- 4) Me podría platicar cual es la situación actual del CTAY
- 5) En su experiencia cree que los maestros están capacitados para impartir clases
- 6) De qué manera se asegura que los docentes formen a los alumnos
- 7) La formación docente es importante para la institución ¿Por qué?
- 8) Se ha encontrado con alguna limitante en su trabajo
- 9) algo más que quiera agregar

Análisis de la información

Una vez realizada la entrevista, se procedió a clasificar en la matriz de análisis los resultados obtenidos, la directora ama la educación y su labor, observa un crecimiento en los últimos años en el colegio, sin embargo conoce que hay varias áreas de oportunidad en las que se deben implementar medidas para mejorar la

educación que imparte el colegio. Una de ellas, es la capacitación del profesorado, el seguimiento a sus procesos, el acompañamiento en su labor, de forma tal que haya continuidad en todos los niveles educativos que maneja el colegio, señala también que por esa falta de acompañamiento a los profesores, propicia desconocimiento en procesos y afecta la comunicación institucional.

2.7.2 Cuestionario.

El cuestionario es otra técnica de investigación cualitativa la cual sigue un procedimiento de exploración de ideas y creencias (Rodríguez, 1999) a través de un cuestionario de preguntas, formuladas con anticipación y que guardan cierto orden, que permiten al entrevistado expresar sus inquietudes y su sentir. Para realizar el diagnóstico se optó por utilizar el cuestionario Y conocer a través de las respuestas de cada una de las preguntas la opinión de los entrevistados.

El cuestionario que se diseñó para recoger la información se enfocó en 9 docentes:

- 1) Buenos días Profe, ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el CTAY y su trayectoria en la educación?
- 2) ¿Que es para usted la educación?
- 3) ¿Cuál es su mayor satisfacción al trabajar en el CTAY?
- 4) Me podría platicar cual es la situación actual del CTAY?
- 5) En su experiencia ¿cree que los maestros están capacitados para impartir clases?
- 6) ¿De qué manera se asegura que sus alumnos se formen?
- 7) La formación docente es importante para la institución ¿Por qué?
- 8) Se ha encontrado con alguna limitante en su trabajo
- 9) ¿Algo más que quiera agregar?

Se procedió a realizar el vaciado de la información obtenida a una matriz de análisis, para identificar los datos que se repitieron en la misma, agrupando así por

frecuencias, fue sorprendente descubrir, las opiniones de los maestros respecto a su práctica, su percepción personal del colegio, sus áreas de oportunidad, su experiencia laboral en el colegio, su amor a la docencia, algunos profesores mencionaron que es evidente en la práctica ver la entrega en su trabajo diario de unos compañeros y de ellos mismos y cómo otros profesores se percibe sólo van por una paga económica, lejos de la misión de educar, son aquellos profesores que no les interesa si el alumno aprende o no, ni les interesa mejorar sus procesos, (en palabras de los profesores).

De dichos resultados se descubre que la categoría de análisis con mayor frecuencia, es la queja constante de los profesores de la ausencia de acompañamiento en la labor docente, sentirse trabajando aisladamente, sin una retroalimentación a los procesos que pueda mejorar su práctica, sin una planeación adecuada que desde la dirección escolar gestione todos los procesos.

2.8 Resultados y Análisis.

Se recuerda que la intención de este diagnóstico ha sido explorar la forma en que se da seguimiento a la labor docente tanto desde la perspectiva de los mismos profesores como de los directivos y coordinadores.

Se presenta una tabla que sintetiza los cambios informativos:

Tabla 3 Instrumento

INSTRUMENTO	APLICACIÓN	DATOS	CATEGORIZACIÓN
Entrevista 1	1 Director 2 Coordinador 1 Maestro	1. Trayectoria en la Educación 2. Situación actual de la institución.	1. Práctica Profesional 2. Limitantes

		3. Práctica docente en aula. 4.-Necesidades de formación docente 5.-Acompañamiento docente	3. Aprendizaje
Entrevista 2	9 Docentes	1. Conocimiento para enseñar. 2. Nivel Profesional 3.-Necesidades de formación docente 4.-Acompañamiento docente	1. Metodología. 2. Aciertos Debilidades Limitaciones Oportunidades

A continuación se presentarán los resultados de las entrevistas con docentes, coordinadores y Director.

Las categorías que han surgido de la aplicación de los instrumentos y del análisis de la información que se generó, se presentan con una variedad de textos seleccionados de los instrumentos.

Se realizaron dos matrices, en la primera se utilizan dos columnas en la primer columna de ellas son las categorías y en la segunda columna se utiliza las respuestas de las preguntas que se aplicaron en la primer entrevista, en donde la información que se obtiene es la experiencia laboral, la situación de la institución con respecto al nivel pedagógico de cada docente, las limitaciones con las que cuentan los docentes para desarrollarse en el aula.

La segunda matriz que se desarrolla, se concentra la segunda entrevista a los docentes que contiene información de sus aciertos, debilidades, limitaciones, oportunidades que tienen en su desarrollo para impartir los conocimientos a los alumnos. Con esto se pretende tener luces para decidir acciones que conduzcan

a un acompañamiento docente para mejorar la calidad de las asignaturas impartidas.

2.8.1 Practica Profesional.

Esta primera categoría tiene la intención de mostrar las respuestas que los docentes dieron al ser cuestionados acerca de su experiencia como docentes. Se considera que el tiempo que ha invertido el docente en su práctica, puede ser un factor que influya en su desempeño. Se presentan algunas frases significativas que ilustran la perspectiva docente sobre la siguiente pregunta: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el CTAY y su trayectoria en la educación?

...Así se fue pasando el tiempo y poco a poco fui aprendiendo de todas las áreas del colegio hasta que me quede de coordinadora ocupando después el puesto de Directora General. Yo venía por un año y ya tengo 20 años en la institución (risas). (E1)

En la institución es el sexto año o séptimo ya no me acuerdo y dando clase ya en la educación catorce. (E1)

Empecé a los dieciocho años que fue en el año 2000 como auxiliar de educadora en una guardería atendiendo niños de 45 días de nacido a dos años.(E1)

Se pretende mostrar que el éxito como docente no está directamente relacionado con el tiempo que ha pasado en ese empleo. Se piensa que existen otros factores que pueden tener más importancia y que la coordinación y la dirección de la institución pueden vigilar, evaluar y promover de manera estratégica para lograr que todos los docentes, sin importar su tiempo laborando.

2.8.2 Limitantes.

Esta categoría hace referencia, primeramente a las percepciones de los directores y coordinadores con respecto a los factores que limitan el desarrollo del trabajo docente en el CTAY. En un segundo momento se observan las impresiones que tienen los docentes acerca de los factores personales o institucionales que sienten que limitan su trabajo. Se hace mención del manejo del tiempo y de las dificultades que se presentan en las relaciones personales con otros docentes de la institución. La pregunta planteada por el entrevistador fue: ¿se ha encontrado con alguna limitante en su trabajo?

Directora: Si, la resistencia al cambio, falta de compromiso, falta de tiempo dentro del horario escolar, la poca simplificación administrativa de la secretaria de educación pública, y la falta de un modelo ya establecido para darle un seguimiento apropiado (E1)

Coordinadora 1: En el mío personal no, bueno si uno el tiempo, me gustaría tener más tiempo para hacer más cosas, estar menos frente a grupo para poder atender más a los profesores y a los titulares de grupo, si yo tuviera más tiempo libre absorbería más responsabilidades de los tutores.

Coordinadora 2: Me siento muy apoyada, libre en todas las decisiones que tomo, desde directivos, maestros alumnos padres de familia.

Antes con muchas, ahorita no, antes con las maestras negativas a todo cambio ahora que son nuevas casi todas es más fácil marcar los cambios, el año pasado yo quería correr de aquí, ahorita todas cooperan todas ayudan. (E1)

La limitantes de la institución según los entrevistados es falta de tiempo por parte de los coordinadores y de los docentes ya que están saturados de carga

curricular, no existe una verdadera retroalimentación de cómo se está trabajando en el aula.

2.8.3 Aprendizaje.

Un aspecto relevante para este trabajo de diagnóstico es la percepción que tienen las autoridades institucionales acerca de lo que debe presentar un profesor o profesora en una práctica exitosa. En la siguiente viñeta se puede observar que la directora presenta algunos elementos clave: La falta de preparación pedagógica a pesar de tener preparación académica en el área que imparten los maestros y la necesidad de que los docentes presenten mejores planeaciones de sus cursos y de sus clases.

Se plantea la necesidad de que se gestione una renovación o modificación en la forma de que el Colegio lleva a cabo el seguimiento y la capacitación a los docentes con el fin de que se apeguen a los principios educativos y de aprendizaje que la institución pregona. La pregunta fue: En su experiencia, ¿Cree que los maestros están capacitados para impartir clases?

Directora: Yo creo que no, porque impartir clases en el amplio sentido de la palabra es transmitir conocimientos, transmitir valores enseñar a descubrir sus capacidades y habilidades del alumno, guiar al alumno para que saque lo mejor de sí. Esta labor requiere de una gran capacitación y los maestros que tienen el conocimiento académico no siempre saben transmitirlo y no tienen el liderazgo necesario para estar al frente del grupo. Existen muchos maestros con título y muchos verdaderos maestros sin título es por esto que veo la necesidad de que la capacitación docente sea permanente y efectiva.

Dentro de esta capacitación necesitamos enseñar a planear a los docentes que sean específicos que distribuyan bien el tiempo, que sean flexibles en su planeación, que tengan objetivos claros, que incluyan la evaluación formativa, que llamen a los alumnos por su nombre, que los respeten como

personas, que mantengan altas expectativas de su grupo y de ellos mismos, que tengan retos constantes, que tengan un trato cordial, que asesoren a sus alumnos, que sean puntuales al iniciar y terminar la clase, que aprovechen sus errores, que registren las tareas y los proyectos, que se involucren en la clase, que conozcan el reglamento, que se actualicen constantemente y que por sobre todo amen su trabajo. (E1)

En la siguiente viñeta se puede observar que algunos de los docentes y de los coordinadores le dan valor a la experiencia como un factor que puede mejorar el desempeño e incrementar el aprendizaje de los estudiantes. Por otro lado, piensan que hay una falta de seguimiento de sus acciones y que el tiempo es una limitante. Por último, cabe resaltar la idea de la vocación docente como un factor de motivación intrínseca en los maestros que los lleva considerar su trabajo como relevante e importante, lo cual los hace más responsables.

Coordinadora : Una por falta de experiencia, otros por falta de seguimiento, secundaria no existe el tiempo necesario para impartir capacitación, hay algunos que lo toman como una vocación y otros que lo toman como un trabajo que cumplir y eso es lo que marca la diferencia. (E1)

Docente: Algunos si y otros no. Porque muchas veces no se toma el verdadero papel de maestro un maestro debe ser creativo, responsable, honesto, esa palabra no me acuerdoinnovador cumplido, observador, coherente, firme en pocas palabras debe ser un ejemplo a seguir, abrirse a los cambios aceptarlo, con mente positiva, que no sea cuadrada. Me choca el no puedo, ya está, esto así, se hace de esta manera. No limitar a los alumnos, en el decir ellos no pueden, porque no pueden? están mancos, ciegos o cojos, risas, dejar a los alumnos que se expresen en su creatividad que se explayen claro de manera ordena. (E1)

Docente1:

La labor docente es la principal razón de los profesores para trabajar en el colegio, les gusta la docencia y trabajar con ello, por lo que es imprescindible escuchar sus opiniones, sugerencias y propuestas, a fin de que se sientan más motivados, contentos en el colegio y contribuyan de manera efectiva a la mejora del colegio.

Las formas en que los profesores conciben se puede mejorar en el colegio, son diversas siendo la capacitación docente la de mayor incidencia en las encuestas aplicadas, lo ven como una necesidad de mejora, de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Señalan a sí mismo los profesores que se debe promover más el trabajo en equipo, la comunicación eficaz, un mayor esfuerzo diario. Lo cual se puede aplicar otorgando cursos de esta índole en el que participen también el personal administrativo. Se mejoren los canales de comunicación.

La evaluación docente es un área de oportunidad que señalan, pues los maestros coinciden en que no existe de manera formal, definida, no se conocen las formas de retroalimentación.

La capacitación docente se menciona por parte del profesorado como algo necesario, que se ha tenido únicamente un curso en el último año.

Los temas de capacitación que solicitan son: Estrategias de disciplina, técnicas de aprendizaje, motivación en el aula, herramientas didácticas, actualización docente, planeación didáctica, creatividad, ética docente, uso de las tics, manejo de grupo, modelo de enseñanza, actualización en matemáticas, psicología educativa.

De los maestros entrevistados el 38.88% señalan que el área en la que se debe mejorar en el colegio es en el acompañamiento docente.

El 11.11% mencionan que el área a mejorar es en desarrollar identidad y sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

El 11.11%, opinan en mejorar la infraestructura y el material didáctico.

2.9 Definición del Problema.

Una vez localizada esta oportunidad de mejora, lo que sigue es diagnosticarla, buscar propuestas que se relacionaran de alguna manera con la mejor solución y

llevar una mejora continua sobre acompañamiento a las estrategias y actitudes de los docentes en aulas. Para resolver con éxito este caso era esencial, primero, involucrar y motivar a este protagonista indiscutible en cualquier misión educativa: el docente.

El diagnóstico realizado ha arrojado una serie de datos acerca de las percepciones de directivos y docentes que apuntan hacia la presencia de factores que indican una falta de seguimiento y acompañamiento efectivos del desarrollo y capacitación del personal docente de la institución. Los directivos y los docentes dicen que no se cuenta con la experiencia ni con la capacitación suficiente. La dirección observa que los docentes no hacen sus planeaciones de manera adecuada y finalmente, los diferentes actores consultados, hablan de la necesidad de rescatar la vocación de ser docentes.

Esto lleva a preguntarse:

¿Cómo puede la gestión institucional generar un programa de Acompañamiento a las estrategias y actitudes de los docentes en aulas?

Es esencial darse cuenta de que poco sentido y menos probabilidades de éxito tendrán un plantel si pretende tener éxito en sus objetivos con la sola redacción de una misión correcta, impecable, positiva y muy ambiciosa. Además, es una necesidad creer que es suficiente con extender instrucciones directas o enérgicas de quienes dirigen una escuela para lograr los resultados anhelados, tal y como lo expresa el propio Santos Guerra en la siguiente analogía: “El capitán no es el único que decide hacia dónde va el barco [...] ni el exclusivo agente de las decisiones. El capitán coordina a todo el equipo de navegación, crea un clima favorable, impulsa el entusiasmo [...] y exige el cumplimiento de sus obligaciones” (Santos Guerra, 2009: 294).

Lo mejor que le puede ocurrir a una institución educativa es entender con toda claridad que no se pueden conseguir logros con sólo desearlo, sino de convencer al equipo docente de integrarse a un equipo de trabajo que esté en sintonía con una misma intención y modelo de actuación, y es que “planificar, intervenir y evaluar de manera colegiada requiere no sólo actitudes colaborativas sino estructuras que garanticen el diálogo, el intercambio, la discusión y el acuerdo” (Santos Guerra, 2009: 295).

Invocando, también, al recurso de la analogía, se puede decir que el motor que hará que arranque esta maquinaria de cambio se encuentra principalmente en la percepción de los estudiantes y de los maestros acerca de su metodología y buenas prácticas, pues será a partir de éste que se arrancará, de manera oficial, la nueva ruta a seguir.

Después de los resultados arrojados del presente diagnóstico se describe que el planteamiento del problema queda definido de la siguiente forma: los docentes consideran que la falta de acompañamiento en su labor diaria, repercute en el desconocimiento de lo que ellos deben realizar para mejorar su práctica, genera confusión en los procesos y seguimiento en los mismos.

CAPITULO III

FUNDAMENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN

Dada la importancia de la gestión directiva en los centros educativos, cabe precisar, que el director es quien debe gestar los cambios para mejorar cualquier área de oportunidad. De acuerdo con SEP (2010 p. 41) “La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado”.

Por ello, el director del centro escolar, debe conocer la opinión del profesorado acerca de cómo mejorar su práctica, sus necesidades de capacitación y según lo que arroja el diagnóstico la urgencia de acompañamiento en los procesos.

3. Acompañamiento a través del asesoramiento a docentes

Organizar el sistema educativo de un país parece ser una odisea, casi imposible de lograr, y más cuando quienes conforman tal sistema (los planteles educativos) son tan disímiles unos a otros, tanto en recursos, como en su geografía y su realidad social y económica. Si además de lo anterior se busca innovar en estrategias, teorías y recursos, el reto se antoja muy complejo.

Sin embargo, es de gran importancia intentar conseguir ambas cosas: cumplir con los estándares obligados por la política oficial y, al mismo tiempo, adaptar tal política a la realidad particular de cada institución. Barraza (2013) lo menciona al hacer referencia al hecho de que para innovar en la educación, las acciones deben basarse más a partir de la problemática real de las instituciones, es decir, su propio contexto y, sobre todo, realizar una reflexión desde su interior. El

presente ensayo tiene la intención de fundamentar teóricamente los aspectos que la componen.

3.1 Calidad, mejora e innovación.

Una primera aproximación, define la calidad educativa partiendo de la permanente y tradicional referencia a una buena educación, a un buen plan de estudios a una buena escuela, haciéndose partícipe del periodo de euforia planificadora y desarrollista de los años sesenta que echó raíces tan profundas que, casi cincuenta años después, aún sigue vigente batlle (2009).

En tal sentido, Diez y Beeby citados en Vega (2004), coinciden al afirmar que la calidad se atribuye a la acción de los factores cualitativos, es decir, aquellos elementos que no pueden expresarse cuantitativamente, o presentan serias dificultades a la cuantificación y que estos elementos están relacionados fundamentalmente con los procesos que determinan la llamada eficacia interna del sistema o calidad de la educación.

Según Aguerrondo (1993) la necesidad de explicar las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo, de una experiencia, o de una institución escolar, más que ser un problema teórico es parte de un ineludible compromiso profesional de poner a disposición de los tomadores de decisiones herramientas para facilitarles su tarea.

A partir de una breve explicitación del concepto de calidad de la educación, se examinan dos propósitos fundamentales: primero, para tomar decisiones que se orienten a mejorar la calidad de un sistema educativo concreto, y segundo, para realizar evaluaciones sobre una situación concreta que permite tomar decisiones para reorientar y reajustar procesos educacionales.

La calidad es entendida como "eficacia": una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender - aquello que está establecido en los planes y programas curriculares-, al cabo de determinados ciclos o niveles en esta primera dimensión.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementario del anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su "relevancia" en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona -intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse en los diversos ámbitos de la sociedad -el político, el económico, el social-.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los "procesos" y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.

Obviamente las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de construir un sistema de evaluación de la calidad de la educación.

La calidad en la educación está constituida por diferentes conceptos, algunos de ellos son:

- Eficiencia: un mayor rendimiento escolar.
- Eficacia: Menor costo mayor calidad educativa.
- Relevancia: Que todos tengan la posibilidad de acceder a formación completa y permanente.
- Equidad: Se determina o se ajusta con la demanda de la sociedad

Es claro que una educación de calidad debe cumplir con una serie de requisitos indispensables, como pueden ser, entre otros, los siguientes:

- a) Ser realmente competitiva con el mundo exterior, incluso a nivel internacional.

- b) Estar siempre acompañada por una capacitación permanente en las técnicas didácticas más innovadoras y efectivas.
- c) Recibir acompañamiento por el gestor escolar.

Con lo antes mencionado se pretende tener la calidad deseada con un programa de acompañamiento en la práctica docente, desde la gestión, el acompañamiento busca:

- ✓ Que documenten mejorar la práctica educativa en el aula, detectando y canalizando las necesidades y dificultades.
- ✓ El establecimiento de planes de desarrollo al identificar las áreas de mejora
- ✓ Promover la reflexión sistemática y el análisis de la práctica educativa
- ✓ Construir herramientas, faciliten, apoyen y den seguimiento a la labor del docente en las aulas y la incorporación de nuevo modelo.
- ✓ Promover el crecimiento personal y profesional del docente.

Se espera que desde este acompañamiento que realiza el directivo para influir en los otros, incidir como lo menciona murillo (2002) en la “Mejora de la Escuela” se nombraran varios términos que nos serán útiles para poder desarrollar de una manera más clara nuestro proyecto de innovación educativa.

Los términos “cambio”, “innovación”, “reforma” y “mejora” escolar son utilizados para designar procesos de transformación que acontecen en el acompañamiento al docente en el aula. Está claro que el significado de cada uno de ellos es diferente; sin embargo, es frecuente encontrarlos siendo utilizados como sinónimos incluso en la literatura especializada.

Difícilmente se puede avanzar en el conocimiento y comprensión de estos fenómenos, o en su primer paso para su adecuada traslación a la práctica, si no acotamos previamente su significado(Murillo, 2002).

Desde esta visión y con los datos que se exponen en el capítulo 2 de este proyecto de intervención, lleva a plantear que mejora de la calidad en esta

institución implica efectuar procesos de acompañamiento en la comprensión y manejo de estrategias didácticas a los docentes estará basada en un componente importante que es la definición del proceso que se pretende realizar en dicha institución.

3.2 Acompañamiento a los docentes

Sobre la base de estos planteamientos, el acompañamiento docente tiene como propósito la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo, en un contexto de comunicación horizontal.

Lo anterior no es sólo una labor recomendable en los tiempos modernos, en donde se busca de manera sistemática hacer más eficiente el trabajo que los profesores realizan día con día en el salón de clase, sino totalmente necesaria para que la educación que se brinda en la institución sea la mejor y más útil para el futuro al que se enfrentarán los estudiantes actuales.

El acompañamiento surge como una fase paralela al proceso de formación, en el cual se identifica la necesidad de que el docente cuente con asesoría y soporte en aspectos claves determinantes de su desempeño en aula y en situación de trabajo, con el fin de detectar sus áreas de mejora para retroalimentar.

Oviedo (2004) asevera que el acompañamiento es una estrategia pedagógica, donde la palabra acompañar evoca la sensación de estar cerca, con un propósito y una misión específica, y especial de apoyar, gestionar y canalizar las necesidades, y dificultades del acompañado, además de potencializar sus habilidades y destrezas en beneficio del proyecto educativo del centro. Plantea la tarea de estar, observar, describir, socializar y gerenciar procesos para el desarrollo de la práctica del acompañado.

Por su parte, Martínez y González (2010) mencionan que el acompañamiento pedagógico se plantea como mediación de recuperación y revitalización del

quehacer educativo en comunidad; como experiencia y posibilidad para reencantar la vida escolar y de las aulas que dan sentido a la acción docente.

Con base en estos planteamientos se puede afirmar que lo más importante en una institución académica es apoyar al docente para que le dé sentido y significatividad a su práctica, ya que es un actor clave que genera una armonía, articulación y construcción del conocimiento en el alumno.

Por tanto, existe la necesidad de forjar la concepción de un acompañamiento pedagógico que profundiza las relaciones profesionales especializadas, que facilita el fortalecimiento de competencias pedagógicas y habilidades sociales suficientes pertinentes para el desarrollo de situaciones de aprendizaje individuales y comunitarias que se construyen en función o relación con la animación institucional que se basa o fundamenta en la perspectiva de conformación de comunidades de aprendizaje significativas y efectivas.

Por ello, el perfil del equipo docente acompañante debe ser proporcional, especialmente en madurez socio afectiva, capacidad profesional y experiencias referenciales, a las necesidades reales de cada contexto, y con un adecuado nivel de sintonía con el sentir y las vivencias de la comunidad que acompaña. Por tanto, todo acompañamiento se debe configurar, y a la vez favorecer, en un contexto relacional en el que se faciliten procesos de construcción compartida de principios y perspectivas que fundamenten procesos horizontales de cooperación profesional entre los diferentes sujetos y comunidades educativas, que favorezcan el impulso de sinergias y de redes al servicio de la calidad educativa. Martínez y González (2010).

Siguiendo en la línea de acompañamiento, Ghouali (2007) afirma que de manera semántica, acompañar significa unirse a alguien para ir al mismo lugar al que va, al mismo tiempo en que lo hace. El acompañamiento educativo, desde esta visión, implica poder estar junto a una persona que está siguiendo un camino dentro de una institución educativa, trabajando un proyecto, e intentando alcanzar una meta que la mayoría de las veces está previamente establecida por el modelo educativo

en que se suscribe.

3.2.1. Características, funciones y estrategias del acompañamiento

Características del acompañamiento se refieren a cuatro elementos esenciales, según Batlle (2009), estos son:

- Concreto: Se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El Acompañante utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta siendo “acompañada” a ser específica.
- Interactivo: A través de formular preguntas y respuestas, se intercambian ideas y se involucran ambas partes.
- Responsabilidad Compartida: Tanto el acompañante como el acompañado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del modelo a seguir.
- Respeto: El acompañante que aplica cierto modelo manifiesta su reconocimiento por la persona que recibe el acompañamiento.

La educación no consiste solamente en transmitir conocimientos, sino en proporcionar al individuo un conjunto de situaciones de aprendizaje que contribuyan al crecimiento integral de la persona y que estimulen el desarrollo de procesos cognoscitivos que faciliten la comprensión y la transformación del mundo que lo rodea. Por tal razón, el acompañamiento docente no debe limitarse a impartir información sino que debe desarrollar en su profesión una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento.

Lo anterior demuestra que los cambios no se decretan y que deben ser producto de una legítima disposición individual que implique compromiso. Si bien es cierto que en el ámbito educativo orbitan las modernas teorías de aprendizaje y se diserta constantemente sobre la efectividad y pertinencia de cada una, también es cierto que tales enfoques no se operativizan en la práctica docente y se maneja un

doble discurso en el cual lo que se expresa verbalmente dista grandemente de las acciones y estrategias desarrolladas por el docente-facilitador-mediador (Batlle, 2009).

Es aquí donde se vislumbra una respuesta a la interrogante que se plantea, es aquí donde se puede dar cuenta que el compromiso está en el poder de decidir si el acompañamiento docente es una herramienta de construcción. Batlle (2009) menciona que el cambio del docente tradicional, transmisor de informaciones, a un docente innovador que motive al participante hacia el desarrollo de competencias que le permitan reflexionar.

Para obtener tener mejores resultados en el acompañamiento al docente se definirán varios conceptos a continuación. Características del formador en el acompañamiento:

1. Claridad: Un formador se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. Apoyo: Significa apoyar al formando y/o al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. Confianza: Permite que las personas sepan que él cree en ellos.
4. Perspectiva: Comprende el punto de vista del acompañante
5. Riesgo: Permite que el acompañante sepan que los errores no van a ser castigados.
6. Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el acompañado simplemente reaccione de una forma inadecuada y que le permita expresar sus habilidades.
7. Confidencialidad: Mantiene la confidencialidad de la información individual recolectada.

8. Respeto: Utiliza este modelo y comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el acompañamiento.

“La comunidad escolar sólo podrá surgir si existe de antemano la comunidad educadora, cuya riqueza depende de la diversidad y unidad entre sus miembros”. (Alonso 2005).

Con base en estas características, Según Cardemil, Maureira y Zuleta (2010), la persona que acompaña puede asumir diferentes funciones, estrategias y modalidades que configuran su actuación, entre los que se encuentran:

a) Acompañamiento en el aula. El acompañante de aula puede asumir diferentes roles entre los que se encuentran:

1. Observación no participante en el aula. Se puede sobre-identificarse con los puntos de vista de la gente al punto de hacerlos prevalecer sobre la propia perspectiva del investigador. Una conciencia del problema contribuye sin duda a la solución.
2. Observación participante en el aula. Acceso a todas las actividades del grupo, de manera que es posible la observación desde la menor distancia posible. Al mismo tiempo el investigador se convierte en miembro para operar por reflexión y analogía, analizando sus propias reacciones, intenciones y motivaciones (Mercado, 2012).

b) Taller para la revisión de conocimientos y estrategias didácticas de la enseñanza: El responsable del acompañamiento se reúne en una especie de mini taller con algunos docentes y revisan lo trabajado, en conjunto ven las orientaciones, las estrategias didácticas y materiales, se comparten y aclaran dudas y se orienta la planificación o la preparación de las clases.

c) Preparación de la planificación: El encargado de acompañar, se reúne con el profesor de curso, para revisar la planificación y ver su coherencia y consistencia

entre sus componentes, sin necesidad de acudir a la sala de clases. Mercado (2012)

d) Talleres de interaprendizaje: Los talleres de interaprendizaje constituyen un medio para transferir experiencias exitosas de aprendizaje-enseñanza, diseñar estrategias metodológicas, y elaborar materiales para el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación de capacidades comunicativas, en función de las demandas y necesidades.

En cada taller deberán lograrse productos concretos que sean útiles para la gestión de proyectos de innovación y el desarrollo de capacidades comunicativas. Podrían ser, por ejemplo: Diseño de instrumentos para la línea de base, instrumentos para evaluar capacidades comunicativas, compilación de juegos didácticos para desarrollar la expresión oral, manual de elaboración de un diario escolar interactivo, fichas de lectura crítica y creativa. (FONDEP 2008)

e) Preparación de la clase: El Acompañante junto con el docente, organizan la clase considerando las actividades de aula a implementar, los recursos a utilizar y los aprendizajes a desarrollar. Organizan el inicio, desarrollo y cierre de la clase. Ven lo que los alumnos con mayores dificultades pueden desarrollar y si es necesario, preparan una actividad acorde con el nivel de aprendizaje en el que éste grupo se encuentra. Mercado (2012).

Con lo antes mencionado, a continuación se describen las funciones y los procesos propios del acompañamiento a la práctica educativa tienen rasgos propios y finalidades específicas. La Propuesta socioeducativa García (2012) de la institución educativa subraya como funciones y procesos importantes:

- Función Diagnóstica

Un diagnóstico es fundamental en todo proceso de mejora educativa, ya que proporciona un panorama general visualizando los elementos que se encuentran inmersos, identificando las variables y sus relaciones dando a conocer información

confiable, para poder delimitar el objeto de intervención, para así poder elaborar y aplicar los instrumentos necesarios.

Desde el punto de vista de García (2012) se pone especial atención a sus necesidades y a los factores que inciden en su práctica educativa. Se focalizan también, las necesidades de la comunidad educativa. La función diagnóstica posibilita la preparación de la experiencia de acompañamiento. Es una fase de exploración que aporta referentes para responder con mayor adecuación a las problemáticas que se identifican una vez realizado el diagnóstico.

- Planificación del acompañamiento

Esta función prevé con anticipación la diversidad de acciones y procesos a realizar, los dispositivos necesarios para desarrollarlas, así como los resultados esperados de las mismas. Posibilita la concreción de los tiempos en los que se realizarán las acciones y la identificación de las personas que asumen la ejecución de los consensos, de las tareas y acuerdos establecidos (García, 2012).

En el desarrollo de la planificación el acompañado debe sentirse con la libertad de expresar sus ideas, y de que están siendo tomados en cuenta en la elaboración de la planificación, García (2012) comenta, esta planificación tiende a ser sistemática, participativa y flexible. Procesos a tener en cuenta en esta función: la organización del trabajo, la gestión de la planificación y la rendición de cuentas respecto a resultados de la planificación e indicadores de los mismos.

- Seguimiento a la práctica

Según García (2012) esta función posibilita el desarrollo de un proceso sistemático de trabajo y apoyo a los sujetos del acompañamiento. Se caracteriza por el énfasis que pone en la relación directa con los sujetos acompañados. Asimismo, utiliza medios y recursos diversos para propiciar la revisión reflexiva de la práctica y la reconstrucción creativa de la misma. Se establecen relaciones de confianza y de reconocimiento para que las personas acompañadas desarrollen seguridad en sí mismas, además de comprender las implicaciones del seguimiento.

Hacer seguimiento es rastrear los procesos que se desarrollan en el acompañamiento, equivale a valorar el funcionamiento de los procesos relacionados con el desarrollo de la estrategia y con los procesos destinados a producir cambios propuestos en los objetivos. Retroalimentar procesos es atender a la calidad de la educación y garantizar continuamente la calidad.

El seguimiento al acompañamiento docente, es una acción pedagógica que se corresponde con los objetivos propuestos y para que cumpla con ellos necesita el apoyo, asesoría y estímulo por parte de las instancias gubernamentales e institucionales.

- Autoevaluación y evaluación

El proceso de acompañamiento a la práctica debe alentar en las acompañadas y acompañados, una reflexión y valoración crítica de su quehacer educativo. Por ello, la importancia de la autoevaluación como herramienta que ayuda a la indagación de la propia tarea educativa. La misma, le ofrece a los acompañados, oportunidades para identificar las fortalezas y las carencias académicas-relacionales, así como los cambios experimentados, tanto en sus intervenciones como en sus concepciones socioeducativas. (García 2012).

La evaluación a su vez es un proceso que posibilita la obtención de información relevante sobre el sentido y el desarrollo del acompañamiento. Estas informaciones facilitan la toma de decisiones orientadas a la mejora de la práctica de acompañantes. La evaluación posibilita además, una valoración sostenida de los aprendizajes de los sujetos y una confirmación de sus capacidades para cambiar y avanzar hacia nuevas prácticas.

Tanto las características como las funciones descritas inicialmente en este apartado posibilitan bosquejar el camino a seguir para acompañar a la persona al decidir o determinar la estrategia más pertinente, la cual implica el combinar modalidades de formación y técnicas didácticas que garanticen:

- Reflexión individual y colectiva

- Intercambio de experiencias
- Sistematización de la reflexión
- Identificación de los aprendizajes aplicados en la práctica, de los conocimientos y destrezas durante el proceso de formación las capacidades para lograr resultados.

3.2.2 Diseño plan de acompañamiento

Menciona Roman y Dousdebes (2014) El plan de Acompañamiento es una estrategia para apoyar de manera personalizada al docente, con necesidades específicas de ayuda pedagógica, para mejorar su desempeño en el Aula.

Es el intercambio de experiencias y conocimientos entre el docente acompañante y el docente acompañado, en una relación horizontal de uno a uno, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente. (Roman y Dousdebes 2014)

Mesa, Cuervo, Arbeláez (2013) señalan que la elaboración de un plan de acompañamiento es un paso indispensable, pues permite tener una visión clara de la forma en que se incorpora el acompañamiento al resto de las actividades del proceso de formación; así como determinar las finalidades y los momentos en los que se realizará.

Para facilitar este trabajo, mencionan Mesa, Cuervo, Arbeláez (2013) que es conveniente que se elabore un cuadro en donde se anoten los datos a los que se hace mención. Por ejemplo:

1. Se formula un objetivo del acompañamiento
2. Se anotan las características de los participantes
3. Se pueden copiar los resultados de aprendizaje.
4. Se plasman los elementos que serían importantes “evaluar” durante el acompañamiento para lograr el propósito de aprendizaje. Es básica la

participación de los acompañados en la determinación de los aspectos a evaluar, pues ellos son quienes saben:

- a) Que habilidades, conocimientos o actitudes se incluyen en cada resultado de aprendizaje.
- b) Qué tendría más relevancia aprender (y por lo tanto evaluar) para considerar logrado cada resultado de aprendizaje referidos a los criterios de evaluación contenidos en el plan de formación.

3.3 El concepto de asesoría y sus modelos de Asesoramiento

Como señala Fullan (2002): “el asesoramiento consiste en desarrollar la capacidad, la motivación y el compromiso necesarios para implicarse en los procesos de mejora”.

En el ámbito educativo, la asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia o se trata de asistir para dar apoyo mediante sugerencias, opiniones e ilustraciones a los directores o colectivos de las instituciones escolares con el objetivo de mejorar la calidad de la educación. La palabra asesor, significa, sustentar, estar cerca para auxiliar, y permite que el estudiante vislumbre y descubra los caminos del saber. (Builes 2007)

La estrategia de asesoría apareció para estimular la capacidad investigativa y estimular en el estudiante sus condiciones para: aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser.

Este acompañamiento puede ser realizado por un asesor, ya sea interno o externo a la institución. El proceso inicia acordando la estrategia con el directivo indicando el papel que tendrán ambos ante el grupo escolar para realizar el plan de mejora.

Como menciona Nieto (2001) Los modelos de asesoramiento nacen en base a los ejes estructurales del asesoramiento: el eje de contenido y el eje de relación. El eje de contenido hace referencia al conocimiento y experiencia de las partes implicadas en relación con los problemas que se abordan. La cuestión que debe

responder este eje es: ¿cuál es y de quién procede el conocimiento y experiencia que se utiliza para identificar y resolver el problema? El eje de relación engloba la estructura de interacción que se construye entre las partes implicadas que regulan el proceso de asesoramiento. Responde a la pregunta: ¿quién domina las relaciones de ayuda que se establecen y construyen en el proceso de asesoramiento?

En base al grado de implicación de cada uno de los ejes, nacen tres modelos de asesoramiento: de intervención, de facilitación y de colaboración.

Nieto (2001) comenta que la intervención define un tipo de asesoramiento educativo centrado en el punto de vista de la parte asesora. Es ella quien interpreta y define, de acuerdo con su propio marco conceptual, la realidad de la parte asesorada, determinando las discrepancias entre lo que está es o está haciendo y lo que debería ser o hacer, y prescribiendo aquellas actividades que van a permitir solucionar sus problemas, superar sus necesidades o compensar sus deficiencias. Tal modelo de asesoramiento encuentra reflejo en la metáfora del médico que diagnostica una dolencia y receta un remedio a su paciente.

En este modelo, el asesoramiento se centra en el punto de vista del asesor, entendiendo al asesor como una persona experta que diagnostica el problema y propone una solución. Se orienta a la medición de logros mediante la implantación de programas preelaborados y se establece una relación jerárquica con el implicado, siendo responsable de las decisiones el asesor.

➤ Modelo de facilitación

La facilitación define un tipo de asesoramiento educativo centrado en el punto de vista de la parte asesorada. Básicamente, el sentido de las decisiones y de las acciones de cambio es también unilateral, pero en este caso la iniciativa es ejercida por el profesor. Este modelo de asesoramiento encuentra reflejo en la metáfora del psiquiatra que escucha a su paciente y trata de guiarlo para que encuentre por sí mismo la solución a su problema. Desde un modelo de

facilitación, el papel del asesor no consiste en diagnosticar un problema y sugerir a la parte interesada una solución, más bien, estriba en averiguar cómo ayudar al profesor para que sea él mismo quien diagnostique su problema y encuentre su solución. Al papel del asesor como facilitador se ha aludido en términos de activo banco de pruebas o caja de resonancia. (Glickman, Gordon y Ross-Gordon, 1995).

En este caso, el asesoramiento se centra en el punto de vista de la persona asesorada, teniendo como referencia su conocimiento y experiencia y siendo él quien domina la relación. El esquema de relación se establece de abajo hacia arriba en base a las necesidades particulares, de forma que el asesoramiento resulta flexible, individualizado, contextual y asume un estilo no- directivo.

➤ Modelo de colaboración

La colaboración define un tipo de asesoramiento educativo basado en la interdependencia entre la parte asesora y la parte asesorada. En esencia, la toma de decisiones que afectan a la resolución de problemas es consensual, ejercida por asesor y profesor en condiciones de igualdad de estatus y responsabilidad compartida, siendo la influencia bilateral y paritaria Day (1984); Coben y Thomas, (1997). Este modelo de asesoramiento encuentra reflejo en las metáforas del colega o del amigo crítico, alguien en quien se deposita confianza y con quien se puede trabajar en el marco de una relación que es sincera y mutuamente satisfactoria Holly(1991). En palabras de Favaro (1983) asesorar es, en su sentido fundamental, renunciar a la demanda de pericia técnica y participar activamente en sintonizar y compartir el mismo presente a través de una relación auténtica vivida en términos de nosotros.

El asesoramiento se fundamenta en una relación de interdependencia entre el asesor y asesorado, donde las decisiones se toman consensuada mente entre ambas partes. De esta forma, se establece un asesoramiento en condiciones de igualdad de estatus y responsabilidad compartida.

3.4 La gestión directiva en el acompañamiento

Un Liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Pero un líder no podrá realizar correctamente su trabajo si actúa incongruentemente con lo que se espera de él, o si se convence a sí mismo de que únicamente su investidura será suficiente para ejercer su influencia en su personal. No, efectivamente, será una torpeza total si el directivo de un plantel educativo deja de lado o incluso se olvida de los auténticos atributos que lo consolidarán como guía a seguir y como marcador de las rutas que todos deben continuar como institución.

Tal vez definir adecuadamente el término “director” no es una tarea tan fácil como pudiera parecer, sin embargo, no cabe duda de que la cualidad de liderazgo es una de las principales virtudes (si no es que la más importante) que aparecen de entre todas las características que identifican al poseedor de este rol.

Cuando un líder está comprometido realmente con su trabajo y su papel en el proceso en donde es él la imagen de autoridad más importante, provoca que aquellos que reciben los conocimientos en los salones de clase lo hagan en un ambiente adecuado y con las técnicas y herramientas de aprendizaje más efectivas. Así mismo, además de lo ya mencionado, debe ser la figura central que provoca la influencia más positiva hacia aquellos elementos que imparten de manera directa los conocimientos: el personal académico.

Es cierto, el director y líder de una escuela no es quien aplica en el aula las nuevas tendencias educativas, pues sus labores de gestión absorben en gran

medida mucho de su tiempo y de sus funciones en la institución, sin embargo, el buscar conocerlas a fondo y acompañar a su personal e incluso a sí mismo en ellas, lo pondrán en el camino de convertirse en ese elemento que pueda ayudar en la transformación de aquéllos que sí lo hacen en el día a día.

El liderazgo de un directivo será directamente proporcional al beneficio que su actitud y decisiones provoquen en los distintos ámbitos que conviven dentro de una institución educativa: el académico, el cual tiene que ver directamente con los programas y las herramientas didácticas que se implementen en su dinámica; y el administrativo, mismo que repercutirá en el ambiente laboral del personal docente y administrativo.

El papel del director debe de buscar siempre el favorecer una relación significativa entre los colaboradores ya que es la base de un trabajo coordinado y de respeto, con exigencias y compromisos. “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (Torres, 2003).

Como elemento de proyección, es el director, finalmente, quien logra unir todas las posturas presentes en una institución, es decir, es quien concilia, maneja, coordina y motiva al personal docente (representantes del primer frente en la labor de una escuela); es también quien verifica y revisa los resultados obtenidos en los estudiantes (elemento receptor de la labor educativa) y, por último, es el vínculo entre aquellos que actúan en el interior del plantel (maestros, alumnos y administrativos) con los padres de familia y la sociedad en general, elementos que representan el elemento externo.

Cada componente posee su propia importancia, y será la figura del director quien ayude y acompañe la conjunción adecuada de cada elemento; sólo así se convertirá él mismo en un agente de cambio auténtico y un transformador legítimo, es decir, un líder en toda la extensión de la palabra, quien nos ira marcando la pauta sobre nuestro proyecto de innovación.

Por lo tanto el rol del director/directora será de coordinador del equipo; es la persona que convoca y organiza la reunión. Los temas de agenda deberán ser conocidos por todos y todas previamente, permitiendo con esto que cada uno/una lleve sus ideas claras y reflexionadas para que las discusiones sean más ricas y constructivas.

Una de las mayores necesidades y dificultades presentadas por los directores de seguimiento y acompañamiento del área pedagógica, destacando lo siguiente: “el poco tiempo que puede dedicar el director o la directora al proceso de seguimiento y acompañamiento de los y las docentes, alumnos y alumnas”. A partir de esta premisa surge la necesidad de plantear nuevas alternativas en la visión de la gestión del centro en el ámbito de la delegación de funciones y tareas y de los procesos de acompañamiento y seguimiento al área pedagógica.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

A partir de los resultados arrojados por el diagnóstico en el capítulo II, en donde se describen las problemáticas por la ausencia de acompañamiento de la labor docente, se plantea intervenir en la elaboración de un plan de acompañamiento docente, que desde la gestión directiva escolar, incida en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

4.1 Objetivo de la Intervención

El objetivo de este proyecto es definir las formas de trabajo en la elaboración e implementación del programa de acompañamiento docente en el Colegio de los Tulipanes Agustín Yañez. Especificando como desde la dirección escolar se gestó dicho proceso.

4.2 Hipótesis de acción

A partir del problema en la institución, definido como la ausencia de un seguimiento puntual y acompañamiento en la labor docente desde la dirección del centro escolar, así como la revisión del marco teórico, la hipótesis de acción queda de la siguiente forma:

Si la institución establece un programa de acompañamiento docente, desde la dirección escolar, en el que incluya la participación activa de los profesores, impactará en la mejora de las estrategias que utilicen en el aula, así como en la motivación para efectuar su labor.

Para ello, como se ha venido mencionando es necesario que participe el cuerpo docente en la implementación del mencionado programa, que sientan que forman

parte del proyecto educativo, que interesa su opinión para mejorar y no que de manera impositiva se apliquen los cambios.

4.3 Estrategia de intervención

La estrategia de intervención en la implementación del programa de acompañamiento docente, es propiciar la participación y colaboración activa de los maestros de la institución escolar, desde la dirección del colegio.

Para ello, se realizarán mesas de trabajo con los maestros, para que se logre el objetivo de intervención por medio del diálogo y la reflexión compartida de los participantes.

De acuerdo a lo solicitado por los mismos maestros, el programa de acompañamiento docente, pretende cumplir con la finalidad de que los maestros sepan realmente que espera la dirección escolar de ellos, se cubran programas de capacitación de los profesores, en base a necesidades reales determinadas por el mismo cuerpo docente, exista un apoyo en la labor diaria de los maestros, con el fin de mejorar el desarrollo de su profesión.

4.4 Líneas de intervención

Este proyecto se pretende llevar a cabo mediante la implementación de 3 líneas de acción fundamentalmente, siendo las que a continuación se señalan:

LÍNEAS DE INTERVENCIÓN	PROPÓSITO DE LA LÍNEA	ACTIVIDADES	INDICADORES: que es lo que le me está indicando que se está cumpliendo la actividad	EVIDENCIAS O PRODUCTOS: algo tangible
1.Programa de acompañamiento docente	Especificar las áreas de contenido en el programa de acompañamiento docente.	<p>1.1 Invitar a los maestros a participar en el programa de acompañamiento docente.</p> <p>1.2 Dialogar y reflexionar en reunión con los maestros acerca de las formas en que consideran serán útiles para acompañar los procesos del docente.</p> <p>1.3 A manera de lluvia de ideas, permitir y promover la participación de</p>	<p>Invitaciones por escrito a los maestros, con acuse de recibido.</p> <p>Registro en actas y minutas de acuerdos de las reuniones.</p> <p>Registro de las aportaciones de los maestros, especificando</p>	<p>Oficios de invitación.</p> <p>Actas y minutas de acuerdos</p> <p>Listado de propuestas de contenido de programa de acompañamie</p>

LÍNEAS DE INTERVENCIÓN	PROPÓSITO DE LA LÍNEA	ACTIVIDADES	INDICADORES: que es lo que le me está indicando que se está cumpliendo la actividad	EVIDENCIAS O PRODUCTOS: algo tangible
2.Implementación del programa de acompañamiento docente	Dar a conocer a los maestros el programa de acompañamiento docente, así como los beneficios del mismo y propiciar su aplicación práctica.	<p>los maestros para que aporten sus ideas sobre los puntos que incluirá el programa de acompañamiento docente</p> <p>1.4 Decidir en el trabajo colaborativo con los maestros cuáles son los puntos imprescindibles de contenido del programa</p> <p>2.1 Informar a todos los maestros, por escrito, los resultados de la elaboración del programa de acompañamiento docente</p>	<p>nombre de quien hace cada propuesta</p> <p>Registro de la votación de cada propuesta y firma de aceptado de propuesta ganadora de los maestros participantes</p> <p>Control de entrega de documentos que contienen el programa de acompañamiento docente</p>	<p>nto docente</p> <p>Listado de votación de las propuestas</p> <p>Programa de acompañamiento impreso</p> <p>Acuse de</p>

LÍNEAS DE INTERVENCIÓN	PROPÓSITO DE LA LÍNEA	ACTIVIDADES	INDICADORES: que es lo que le me está indicando que se está cumpliendo la actividad	EVIDENCIAS O PRODUCTOS: algo tangible
3. Evaluación del programa de acompañamiento docente	Conocer las opiniones de los docentes después de la aplicación del programa de acompañamiento, para retroalimentar el proceso.	<p>2.2 Promover entre todos los profesores los beneficios del programa</p> <p>2.3 Hacer una campaña masiva de implementación del programa</p> <p>3.1 Informar a todos los maestros, por escrito, los resultados de la elaboración del programa de acompañamiento docente</p> <p>3.2 Elaborar instrumento de evaluación del programa de acompañamiento docente</p>	<p>Registro de los beneficios del programa</p> <p>Publicación de los beneficios del programa</p> <p>Sugerencias de mejora propuestas por los docentes</p>	<p>recibido de los maestros</p> <p>Porcentaje de docentes que reciben el programa</p> <p>Instrumentos de evaluación con el contenido de retroalimentación</p>

4.5 Cronograma de actividades

ACCIÓN	SEMANAS PROGRAMADAS PARA CADA LÍNEA DE ACCIÓN													
	ENERO				FEBRERO				MARZO					
LÍNEA I. Programa de acompañamiento docente	4	11	18	25	1	8	15	22	1	7	14	21	AL	28
	AL	AL	AL	AL	AL	AL	AL	AL	AL	AL	AL	25	AL	AL
	8	15	22	29	5	12	19	29	4	11	18			31
Invitar a los maestros a participar en el programa de acompañamiento docente.														
Dialogar y reflexionar en reunión con los maestros acerca de las formas en que consideran serán útiles para acompañar los procesos del docente.														
A manera de lluvia de ideas, permitir y promover la participación de los maestros para que aporten sus ideas sobre los puntos que incluirá el programa de acompañamiento docente														
Decidir en trabajo colaborativo con los maestros cuales son los puntos imprescindibles de contenido del programa														

	SEMANAS PROGRAMADAS PARA CADA LÍNEA DE ACCIÓN											
LÍNEA II. Implementación del programa de acompañamiento docente												
Informar a todos los maestros, por escrito, los resultados de la elaboración del programa de acompañamiento docente												
Promover entre todos los profesores los beneficios del programa												
Hacer una campaña masiva de implementación del programa.												

	SEMANAS PROGRAMADAS PARA CADA LÍNEA DE ACCIÓN												
LÍNEA III. Evaluación del programa de acompañamiento docente													
Informar a todos los maestros, por escrito, los resultados de la elaboración del programa de acompañamiento docente													
Elaborar instrumento de evaluación del programa de acompañamiento docente													

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El proyecto de intervención tiene como objetivo principal, contribuir a la mejora del centro escolar, en la problemática encontrada como resultado del diagnóstico, la ausencia de acompañamiento docente en el Colegio de los Tulipanes, Agustín Yañez Delgadillo, para ello se diseñó un programa de acompañamiento docente, elaborado en trabajo colaborativo con el cuerpo docente del colegio, con el objetivo de impactar en la mejora de las estrategias que utilicen en el aula, así como en la motivación para efectuar su labor.

La intervención tiene tres líneas de acción: Programa de acompañamiento docente, Implementación del programa de acompañamiento docente y Evaluación del programa de acompañamiento docente.

Con estas tres líneas de acción se pretende, atender con en forma oportuna las necesidades de los maestros dando preciso acompañamiento en su labor diaria. Situación que además motivará a los maestros al sentirse plenamente identificados con el proyecto educativo, por ser tomados en cuenta en las estrategias de acompañamiento, lo que repercutirá en mejora en sus procesos en el aula.

Línea de intervención núm. 1 Programa de Acompañamiento Docente

Este programa ha sido diseñado como consecuencia de una necesidad expresada por el cuerpo docente, de ahí que su contenido y estrategias son resultado de la reflexión compartida y diálogo con los distintos maestros del colegio.

Una de los temas constantes expresados por los mismos profesores es conocer que espera la dirección escolar de su trabajo y mantener una estrecha

comunicación, retroalimentación sobre sus procesos en el aula, situaciones que el programa de acompañamiento pretende abordar.

Para ello, la dirección del colegio invitará de forma general a los maestros de todos los niveles educativos del colegio y de todas las asignaturas a participar en las reuniones de trabajo. Se buscarán estrategias de horarios para procurar la mayor asistencia de maestros, sin que esto implique un ausentismo de clases, ni tampoco resistencia de los maestros si se les pide quedarse fuera del horario de labores.

Pareciera tarea sencilla invitarlos, y que asistan, pero lo que se busca es que los cambios de mejora surjan como producto de una necesidad reflexionada por los maestros, y no como una carga más de trabajo, para ello, se puede hacer un coffe breack en el que se invite a participar en las formas en que consideran se les debe acompañar en los procesos.

Plasmar en cuadros en Excel que incluyan todas las aportaciones docentes, en trabajo colaborativo, muy importante que el director del centro escolar participe de forma activa en cada reunión de trabajo, invitando a todos los maestros a aportar desde su experiencia personal docente, las formas, el cómo se debe acompañar sus procesos.

Mantener una estrecha comunicación con el resto de los profesores será vital, a fin de que se les informe todos los resultados de cada reunión de trabajo, hacer oficios en donde se especifique un resumen de los acuerdos tomados, en donde se especifique que fue por mayoría de votos de los maestros, las decisiones tomadas en cada punto.

De los puntos, que se pretenden abordar dentro del acompañamiento docente, resulta importante a petición de los mismos maestros, tocar el punto de la

evaluación docente como efecto de mejora en el aula, que queden bien definidas las formas en que se les evaluará y como se les acompañará en dicho proceso.

Un apartado que describa los resultados esperados de los profesores por parte de la dirección del colegio, de acuerdo a lo solicitado por los mismos maestros.

Línea de intervención núm. 2 Implementación del Programa de Acompañamiento Docente

Una vez concluidas las reuniones de trabajo, se procederá a detallar todos los acuerdos y notificar a todos los maestros del colegio. Dichas notificaciones, se pueden hacer por escrito dirigido a cada maestro, buscando estrategias de que todos reciban un ejemplar de los acuerdos, para ello se tendrá acuse de recibido.

Organizar en alguna área platicas informales con los maestros para mencionarles todos los beneficios del programa de acompañamiento docente, haciendo énfasis que fue resultado de trabajo colaborativo docente, de acuerdo a las necesidades expresadas por los mismos maestros del colegio.

Dialogar sobre los beneficios que otorga dicho programa, tales como conocer lo que la dirección escolar espera de su labor diaria, las formas en que los maestros decidieron se acompañe sus procesos, las formas en que quieren se les evalúe con la finalidad de una retroalimentación oportuna, que permita modificaciones en procesos durante cada ciclo escolar, ya que ellos mismos mencionaron en las entrevistas que no hay uniformidad en las evaluaciones docentes, no hay un mecanismo definido, ni un periodo establecido para ello y es desconocido para los maestros que se les evalúa.

Una campaña masiva de promoción del programa de acompañamiento docente, se puede hacer compartiendo con los profesores que asistieron a las reuniones de trabajo y están más involucrados en el proceso, que son los que aportaron sus

ideas para mejorar, solicitando sean los promotores de dicho programa, que apoyen a la dirección escolar para que se sumen al programa todos los maestros del colegio, de forma voluntaria, no impositiva, para obtener buenos resultados.

Es favorable llevar un registro puntual de los maestros que van adaptándose al programa que van siendo acompañados en sus procesos, y una vez determinado aquellos que no han decidido implementar el acompañamiento en su práctica docente, la directora dialogar de forma personal con cada uno de los que no se hayan sumado al programa de acompañamiento docente, con la finalidad de conocer desde su perspectiva, las razones para no sumarse al programa.

Conocer la perspectiva de otros profesores con diverso punto de vista, servirá para retroalimentar los procesos del programa de acompañamiento.

Línea de intervención núm. 3 Evaluación del Programa de Acompañamiento Docente

Elaborar una rúbrica de evaluación del programa de acompañamiento docente, con la colaboración de maestros que deseen apoyar en la misma. Una vez definido el instrumento de evaluación, hacerlo del conocimiento de todo el cuerpo docente, para su inmediata aplicación.

Esto permitirá conocer correcciones que se hagan al programa a fin de mejorarlo, para que de los resultados esperados.

La intervención al final de cuentas tiene esa expectativa que haya un antes y un después de la intervención, que implique una mejora en el centro escolar.

Se deberá hacer una clasificación a detalle de las observaciones docentes, con el fin de analizar y corregir lo que proceda en cada caso.

Valorar después de seis meses de implementado el programa de acompañamiento docente, los resultados obtenidos, mediante el instrumento de evaluación definido, comparar las quejas recurrentes de los maestros antes del programa de acompañamiento docente y después de implementado, observar mejoras de procesos de los docentes, entre otros más.

Hacer gráficas con los resultados obtenidos en el proceso del programa de acompañamiento docente, en el que por cada clasificación se lleve un registro de los avances, ¿hay mejora en el acompañamiento? ¿El docente sabe que espera la dirección escolar de su trabajo? ¿El docente sabe cómo es evaluado? ¿El programa de acompañamiento fue efectivo? ¿Hay un antes y un después en términos de mejora después de la implementación del programa?

Estas gráficas, se pueden hacer del conocimiento del cuerpo docente del colegio, con la finalidad de que haya comunicación respecto a la retroalimentación del proceso de intervención.

La dirección del colegio es la que debe guiar todos estos procesos, por lo que debe intervenir de manera constante con apertura a escuchar, dialogar con los maestros, escuchando y atendiendo cada opinión de ellos, sugerencia de mejora en su propia práctica, invitando a la reflexión constante de la práctica docente en el colegio.

REFLEXIONES Y APRENDIZAJES

Dirigir una institución educativa, es una tarea que implica buscar el trabajo colaborativo de la comunidad educativa, no es como en ocasiones se suele ver, saber procesos administrativos, dirigir personas para que hagan a través de ellas funciones específicas, de forma autoritaria, sin permitir el diálogo y la reflexión compartida.

Hoy en día las instituciones educativas han cambiado y por ello también deben cambiar la forma en que se dirigen las escuelas.

Este proyecto me permitió ver que es necesario escuchar la voz de quienes laboran en una escuela, poner atención a sus quejas y demandas, porque son ellos los que viven los procesos de enseñanza y aprendizaje, para que los cambios surjan como resultado de la reflexión y el diálogo de la comunidad educativa.

El programa de acompañamiento docente, se ha gestado desde la voz de los involucrados, los maestros, de ahí que la expectativa es que debido a que ellos solicitaron dicho acompañamiento y surge después de una reflexión compartida, sea un proyecto que mejore la labor docente, que favorezca procesos, que motive a los mismos maestros a participar de forma activa en la mejora del colegio.

Una de las quejas recurrentes en las entrevistas con el personal docente, fue que ellos percibían que a algunos maestros les hacía falta identidad institucional, este tipo de trabajos, reuniones con los maestros permitirá además de mejorar la parte de procesos, de acompañamiento, que se sientan que forman parte de un proyecto educativo, lo que beneficiará a varias áreas de la institución.

Después de mi proyecto, no veo igual al colegio, ni la dirección escolar, observo con mayor detenimiento los problemas que se presentan en la dirección escolar, ahora sé que debo escuchar a la comunidad educativa, que aunque aparentemente conozco a quienes laboran en la institución debo prestar atención a sus demandas; redescubro al colegio, lo veo con ojos de querer mejorar, de buscar la calidad educativa.

Referencias

Aguerrondo, I. (1993) *La escuela como organización inteligente*.

Lugar de publicación: Editorial troquel

Aguerrondo, Inés, (1997), *El planeamiento educativo, como instrumento de cambio*, Troquel, Buenos Aires.

Aguerrondo, Inés (2010) "Retos de la calidad de la educación.

versión PDF. IPE/UNESCO. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo82/files/Aguerrondo-Bogota-2010-Retos-de-la-calidad-de-la-educacion.pdf>.

Alonso, J.M (2006) *Manual de orientación educativa y tutoría*.

Educación media, México. Plaza y Valdés Editores.

Alonso, J.M. (2005) *Manual para elaborar el proyecto educativo*.

Antúnez, S., y Gairín J., (2000) *La organización escolar, práctica y fundamentos*
Grao,

Barcelona.

Antúnez S. y varios (2008), *Del proyecto Educativo a la Programación del aula*

Ed. Graó. Barcelona.

Altablero (2007) Mineducación (Ministerio de Educación de Colombia).
Recuperado en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>.

Toranzos, L (s.f). *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa*. OEI - CREDI - Biblioteca Digital.

Disponible en: <http://www.oei.es/calidad2/toranzos.htm>

Barraza, M. A. (2013) "Elaboración de Propuestas de intervención Educativa"
Universidad Pedagógica de Durango. Editor Universidad Pedagógica de
Durango, México.

Bollen, R. (1997): La Eficacia escolar y la mejora de la escuela:
El contexto intelectual y político. En REYNOLDS, D. y Otros:
Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza. Ed. Santillana.
Madrid.

Calvo de Mora (2012). Políticas educativas basadas en el control de la
subjetividad de la población escolar. España, Praxis.

Castillo, Santiago y Cabrerizo. Jesús (2006) Formación del profesorado en
educación superior. Didáctica y curricular.
Editorial Mc Graw-Hill. Madrid España.

Colegio los Tulipanes Agustín Yáñez D, 2010. s.p. (2013)

Divina Oviedo, Rosa. (2004) "Manual de procedimientos para el acompañamiento
en los centros educativos" Ciudad Nueva, Santo Domingo Centro Cultural
Poveda, Inc. Editorial centro.

En Revista Mexicana Investigación Educativa, No.032, Enero- marzo 2007.

García Requena, F. (2002). *Organización Escolar y Gestión de
Centros Educativos.* España: Aljibe Luis García
(2009)<http://luisgarciafanlo.blogspot.mx/2009/07/problematizaciones.html>

García R. D. (2012) Acompañamiento a la practica pedagógica. Ciudad Nueva, Santo Domingo Centro Cultural Poveda, Inc. Editorial centro

Ghouali, H. (2007) El acompañamiento escolar y educativo en Francia. En Revista Mexicana Investigación Educativa, No.032, Enero- marzo 2007.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P (2006), Metodología de la investigación. Edit. Mc Graw Hill, Perú.

Martínez D, Héctor A. González Pons, Sandra (2010) Acompañamiento pedagógico y profesionalización. Ciencia y Sociedad, Vol. XXXV, núm. 3, 2010, 521-541

Murillo, F.J. (2002). La mejora de la escuela, concepto y caracterización. Disponible en:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/Murillo_%282002%29.pdf

Nieto Cano, José Miguel, (2001) *Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas*. En: Jesús Domingo Segovia (coord.) "Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución", Barcelona, Octaedro-EUB pp. 147-166

Pozner de W., P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Comunicación.

Argentina: IIPE: UNESCO, Ministerio de la Educación de la Nación.

Pozner de W.,P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Trabajo en equipo.

Argentina: IPE: UNESCO, Ministerio de la Educación de la Nación.

Toranzos, L (s.f). *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa*. OEI - CREDI - Biblioteca Digital. Disponible en: <http://www.oei.es/calidad2/toranzos.htm>

San Fabián Maroto, J.L. (1996): ¿Pueden aprender las escuelas? La autoevaluación al servicio del aprendizaje organizacional.

En Investigación en la escuela. N°30.

Santos Guerra, Miguel A. (1996-97): Definición de Curriculum oculto extraída de “Curriculum oculto y construcción del género en la escuela”.

Kikiriki. Cooperación educativa.

Sánchez Avilés, R., Mora Tufiño, G. y Pérez Vélez, J. C. (2004).

Gestión Educativa. México: UPN.

Shagoury, R., y Miller, B. (2000). *El arte de la indagación en el aula*.

Portsmouth NH: Gedisa.

Secretaria de Educación Pública SEP, (2010), Modelo de Gestión Educativa Estratégica, MGEE, (2010), Programa Escuelas de Calidad, México, D.F. Disponible

en :<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>

Schmelkes Sylvia- (2008) *Calidad de la educación y gestión escolar*.

Disponible

en:

<http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html>

Schmelkes, Sylvia. (2010). Evaluación de los Centros escolares.

Departamento de Investigaciones Educativas.

Torres, Estrada (2003) *La nueva escuela II*, Barcelona: Paidós

Vega, A. (2004). *Calidad de la Educación Universitaria y los Retos del Siglo XXI*.

San José: Universidad de Costa Rica.

Woods, Peter. (1989). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.