

# 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 Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Proyecto de Intervención en la gestión escolar basado en una estrategia de Innovación

**“El Asesoramiento en Educación Especial, en los Servicios de CAM y USAER  
para fortalecer en la zona, la Gestión Escolar”**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA**

PRESENTAN:

**MA. DE LOURDES GONZALEZ DE LA MORA  
LILIA ARACELI URIBE TAPIA**

ASESOR:

**AMPARO RUANO RUANO**

DICIEMBRE 2010

## INDICE

<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo I Contextualización de los servicios de Educación Especial</b>	
1.1 La Educación Especial.....	1
1.1.1 Un poco de Historia de Educación Especial .....	1
1.1.2 La reorientación de los Servicios de Educación Especial.....	3
1.1.3 Descripción de los Servicios de CAM y USAER.....	4
1.1.4 La terminología empleada para nombrar a los niños de Educación Especial.....	5
1.2 Infraestructura y Estructura organizativa de la Zona Escolar.....	6
1.2.1 Maestros y alumnos de la Zona.....	7
1.2.2 Características de los alumnos.....	9
1.2.3 Características de los maestros.....	11
1.3. El proceso de Planeación.....	13
1.3.1 La elaboración del Proyecto Escolar.....	13
1.3.2 Los Proyectos Curriculares de Aula.....	14
1.4 La asesoría en la Zona Escolar.....	15
1.4.1 Los asesores de la Zona Escolar .....	15
1.4.2 La tarea del asesor de la Zona .....	16
1.4.3 La capacitación del personal de la Zona .....	18
<b>Capítulo II Descripción de la Estrategia de Indagación</b>	
2.1 El Camino de la Indagación .....	20
2.2 La importancia del Diagnóstico.....	21
2.3 La elección del Tema de Indagación.....	22
2.4 Objetivo del Diagnóstico.....	24
2.5 Características de la Muestra.....	25
2.6 Instrumentos para la Recolección de Información.....	27
2.6.1 Cuestionario.....	27
2.6.2 Descripción.....	28
2.6.3 Los Instrumentos diseñados.....	29
2.6.3.1 Cuestionario Preguntas Cerradas.....	29
2.6.3.2 Cuestionario Respuesta Abierta.....	30
2.6.3.3 La Visión del Asesor a través de la Descripción .....	32
2.7 Aplicación de los Instrumentos.....	32
<b>Capítulo III Las características de la asesoría en la zona escolar</b>	
3.1 Objetivo de los Instrumentos Aplicados.....	35
3.2 La Descripción de los Asesores.....	36
3.3 Análisis de las respuestas de los Cuestionarios.....	39

3.4 Categorización de las respuestas de los Cuestionarios.....	40
3.4.1 Conceptos.....	42
3.4.2 Habilidades.....	44
3.4.3 Comunicación.....	48
3.4.4 Acciones .....	50
3.4.5 Apropriación del Conocimiento.....	57
3.5 Reflexión de nuestras categorías de análisis.....	60
3.6 A manera de un breve cierre.....	63
<b>Capítulo IV El asesoramiento una tarea poco abordada en Educación Especial.</b>	
4.1 Asesoramiento.....	65
4.1.1 Concepto acerca de asesoramiento.....	66
4.1.2. Características del asesor.....	68
4.1.3 Funciones del asesor.....	69
4.2 Modelos de asesoramiento.....	71
4.2.1 Modelo de Intervención.....	72
4.2.2 Modelo de Facilitación.....	74
4.2.3 Modelo de Colaboración.....	75
4.3 La gestión escolar con relación al asesoramiento.....	77
4.3.1 La gestión escolar en el proceso de asesoría .....	78
4.3.2 Los estilos de actuación de los directivos.....	79
4.3.2.1 Estilo Administrativo.....	80
4.3.2.2 Estilo Interpersonal.....	81
4.3.2.3. Estilo Político-pedagógico.....	82
<b>Capítulo V Propuesta de intervención para el Asesoramiento en Educación Especial en los Servicios de CAM y USAER: en una Zona de Supervisión</b>	
5.1 Contextualización de la propuesta.....	87
5.2 Funciones del asesor en la zona de supervisión.....	88
5.3 Plan de Innovación.....	90
5.4 Propuesta de Intervención.....	94
5.4.1 Objetivos y Metas de la Propuesta de Intervención.....	96
5.4.2 Plan de Acción.....	97
5.5 Propuesta de Seguimiento y Evaluación .....	143
5.5.1 Formatos de Evaluación.....	148
5.5.2 Otros recursos de seguimiento.....	151
5.6 Recomendaciones y Resultados Esperados.....	153
Reflexiones finales.....	155
Referencias.....	162
Anexos	

## **Introducción**

En todas las Zonas Escolares de los diferentes niveles educativos (Inicial, Preescolar, Primaria, Secundaria, Indígena, Educación Especial, etc.) que forman parte del Sistema Educativo Nacional, cada Supervisor y Jefe de Sector tiene uno o varios Asesores o Auxiliares Técnicos que no tienen nombramiento y no son contemplados en el organigrama de las supervisiones y jefaturas de sector, sin embargo son personajes considerados, como valioso apoyo para estas autoridades educativas y en general para el sistema educativo por el trabajo que desarrollan; son nombrados de manera personal por las autoridades inmediatas superiores y pueden o no tener las competencias necesarias para el trabajo que se les encomienda; realizan diferentes funciones, en ocasiones más administrativas que técnicas y en otras más técnicas que administrativas

Como referencia de la importancia del Asesor en la zona de Educación Especial de la cual se hace referencia en este trabajo de indagación, se tienen algunos comentarios de las directoras (cinco), todas consideran que este personaje es importante en la actualización y capacitación del personal de sus centros y de alguna manera hacen observaciones importantes para mejorar el servicio que se tiene en los servicios de la zona Centro de Atención Múltiple CAM y Unidad de Servicios de Atención a la Escuela Regular USAER

Interesa en este escrito describir las acciones que hace el asesor, referir las características de los servicios, sus fortalezas y sus debilidades, las dificultades a las que se enfrenta y las múltiples acciones que realiza para con ello mejorar su intervención, partiendo de lo que vive

Existen muchos y diferentes modos de describir o prescribir el asesoramiento a organizaciones educativas por lo que se impone un problema real en cuanto a la clarificación y sistematización del asesor a centros educativos, en este trabajo se intenta dar a conocer el concepto de asesoramiento que se ha construido a lo largo de esta experiencia de indagación.

El tema específico de esta indagación, basada en una estrategia de innovación se orienta al mejoramiento de las prácticas del asesoramiento en una zona de supervisión de Educación Especial. La innovación consiste fundamentalmente en la incorporación más activa de la intervención del asesor.

El propósito de este trabajo es, reconocer y describir las funciones del asesor en la zona escolar del nivel de Educación Especial en la que se labora en el estado de Jalisco para establecer las acciones encaminadas al fortalecimiento del trabajo académico de la supervisión.

Para la concreción de este proceso se ha organizado el presente documento en cinco capítulos, que dan cuenta de los pasos seguidos y que corresponden a las exigencias del presente proyecto de intervención de la gestión escolar, en su modalidad de innovación.

Capítulo I. Contextualización de los servicios de Educación Especial. En este capítulo se menciona la historia y la transformación de los servicios de Educación Especial, en nuestro país y sobre todo de nuestro estado (Jalisco) se abordan las características de la comunidad escolar, la organización de los centros y de la zona de supervisión para tratar de describir el contexto de este trabajo de indagación. Los procesos de intervención para la atención de alumnos con Necesidades Educativas Especiales en los servicios de la zona, el papel que desempeña el asesor en las diversas tareas: capacitación, acompañamiento cercano, seguimiento a los programas implementados en la zona así como las características de los asesores (perfil profesional, años de servicio y experiencia)

Capítulo II Descripción de la Estrategia de Indagación. En este capítulo se describe las características del contexto escolar de la zona, las tareas del asesor en ésta, se detectan las necesidades dando como resultado la problemática de la indagación y la descripción de los instrumentos para la recuperación de la información.

Capítulo III ¿Qué pasa con la Asesoría en nuestra zona? En éste se presentan los resultados de los instrumentos aplicados para el diagnóstico, su sistematización y categorización. Y por último también se aborda el proceso de indagación y su análisis.

Capítulo IV El asesoramiento una tarea poco abordada en Educación Especial. En éste se exponen los aspectos conceptuales en los que se apoya la realización de esta tarea de indagación. Se define lo que se considera como asesoramiento sus características, diferentes modelos, los estilos de liderazgo directivo y la gestión escolar con relación al asesoramiento como nociones fundamentales para la realización de este trabajo.

Capítulo V Propuesta de intervención para el Asesoramiento en Educación Especial en los Servicios de CAM y USAER: en una Zona de Supervisión. En este capítulo presentamos la propuesta de innovación en donde se describe el rol del asesor ante diferentes modelos de asesoramiento, los objetivos de la propuesta y la intencionalidad de la misma.

Reflexiones, para dar cierre al camino de indagación realizado, en esta parte se plasman las inferencias que se han generado en virtud de la información obtenida y de la experiencia del proceso vivido en este trabajo, la cual representa una valiosa experiencia de compromiso en la que se pudo poner en un contexto real los conocimientos, sugerencias y vivencias adquiridas durante este tiempo y durante el curso de formación de la maestría.

## **Capítulo I**

### **Contextualización de los Servicios de Educación Especial**

El tema que se abordará en este trabajo es el del asesoramiento en el Nivel de Educación Especial, en esta parte del Contexto, se hace una descripción del proceso histórico que ha tenido la Educación Especial, se presenta la infraestructura escolar de la zona de supervisión y por último se hace mención de las cuestiones relacionadas con el proceso pedagógico que se llevan a cabo en la zona escolar.

#### **1.1 La Educación Especial**

En este apartado se aborda el proceso histórico en el Nivel de Educación Especial en nuestro país, la descripción de la reorientación de los servicios y los diversos términos empleados para la designación de las personas con discapacidad con el propósito de identificar los cambios generados en la atención a esta población.

##### **1.1.1. Un poco de historia de Educación Especial**

Los antecedentes de la Educación Especial en México se remontan a la segunda mitad del siglo XIX cuando se crearon las escuelas para sordos y ciegos; en 1915 se funda en Guanajuato la primera escuela para atender a niños con deficiencia mental y posteriormente se diversificó la atención a niños y jóvenes con diferentes discapacidades.

En México existen numerosos niños y jóvenes que tienen requerimientos de Educación Especial; en gran medida ellos forman parte de los grupos marginados y paradójicamente esos niños y jóvenes, por lo general también están separados de la escuela, sin recibir educación elemental ni formación para la vida.

En nuestro país para dar respuesta a las necesidades de estos niños, en 1970 y por decreto presidencial fue creada la Dirección General de Educación Especial (DGEE) este servicio prestó atención a personas con deficiencia mental, trastornos de audición y lenguaje, impedimentos motores y trastornos visuales.

A finales de la década de los 70's y principio de los ochentas, se establece en el estado de Jalisco la Dirección de Educación Especial. En esta época se tenían dos modalidades de atención: la indispensable y la complementaria. La de carácter indispensable - Centros de Intervención Temprana, Escuelas de Educación Especial y Centros de Capacitación de Educación Especial- funcionaban en edificios específicos separados de la educación regular y estaban dirigidos a los niños con discapacidad, es decir, solo discapacidad intelectual, motora, auditiva o visual, y se cuidaba que los maestros tuvieran esa especialidad y los grupos estaban formados con alumnos que presentaban la misma discapacidad, además de tener un programa diferente del que se trabajaba en la escuela regular, es decir, exclusivo para los niños con discapacidad. En esta modalidad se tenían los Grupos Integrados B que atendían a niños con deficiencia mental leve y funcionaban en las escuelas primarias regulares.

A mediados de los ochentas se crea el Centro de Orientación Evaluación y Canalización (COEC) y a fines de los ochentas y principios de los noventas surgieron los Centros de Orientación para la Integración Educativa (COIE).

Por su parte los Centros de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar (CAPEP) comenzaron a operar en los sesentas como un proyecto de la Dirección de Educación Preescolar y en el estado de Jalisco en los noventas se incorporan al nivel de Educación Especial.

Los servicios complementarios - Centros Psicopedagógicos y Grupos Integrados A - atendían a alumnos inscritos en la educación básica con dificultades en el aprendizaje, aprovechamiento escolar, lenguaje y conducta, esta modalidad incluía las Unidades de Atención para Niños con Aptitudes Sobresalientes (CAS).



### **1.1.2 La reorientación de los Servicios de Educación Especial**

A partir de 1993 se impulsó un importante proceso de reorientación y reorganización de los servicios de educación especial que transformó las concepciones acerca de su función, reestructuró lo existente y promovió la integración educativa, con dos propósitos fundamentales:

- Combatir la discriminación, la segregación y el etiquetaje de la atención a los niños con discapacidad, que se encontraban separados de la población infantil y
- La atención terapéutica paso a ser educativa, se buscó acercar los servicios de educación especial a los alumnos de educación básica que lo requerían.

La reorientación de los servicios tuvo como punto de partida el reconocimiento del derecho de las personas con discapacidad a la integración social y a una educación de calidad que propicie el máximo desarrollo de sus potencialidades, tres fueron los cambios importantes que se presentaron en éstos:

- Los planes y programas de estudio de educación básica empezaron a ser el eje del trabajo educativo, en lugar de una currícula paralela
- Los centros empezaron a atender a todas las discapacidades
- El criterio de formación de los grupos es la edad y no discapacidad presente

### **1.1.3 Descripción de los servicios de CAM, USAER Y CRIE**

En el estado a partir de la reorientación se empezaron a delinear los servicios que actualmente atienden a niños con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, a las familias y a la comunidad. El CAM Centro de Atención Múltiple, la USAER Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular y el CRIE Centros de Recursos e Información para la Integración Educativa.

El CAM Centro de Atención Múltiple es el servicio escolarizado que tiene la responsabilidad de escolarizar a aquellos alumnos que presentan necesidades educativas especiales asociadas a una discapacidad, trastornos generalizados del desarrollo o que por la discapacidad que presentan requieren de adecuaciones curriculares altamente significativas y de apoyos generalizados y/o permanentes a quienes las escuelas de educación regular no han podido integrar por existir barreras significativas para proporcionarles una atención educativa pertinente y los apoyos específicos para participar plenamente y continuar con su proceso de aprendizaje.

Las USAER Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular son los servicios de educación especial encargados de apoyar el proceso de integración educativa de alumnos y alumnas que presentan necesidades educativas especiales prioritariamente aquellas asociadas con discapacidad y/o aptitudes sobresalientes en las escuelas de educación regular de los diferentes niveles y modalidades. Estos servicios promueven, en vinculación con la escuela que apoyan, la eliminación de las barreras que obstaculizan la participación y el aprendizaje de los alumnos, a partir de un trabajo de gestión y de organización flexible, de un trabajo en conjunto y de orientación a los maestros, la familia y la comunidad educativa en general.

Los CRIE Centros de Recursos e Información para la Integración Educativa, ofrecen información, asesoría y capacitación al personal del Sistema Educativo Nacional, a las familias y a la comunidad sobre las opciones educativas y estrategias

de atención para las personas que presentan necesidades educativas especiales, prioritariamente asociadas con discapacidad y o aptitudes sobresalientes.

Cabe mencionar que en este trabajo solo se hará referencia a los servicios de CAM y USAER, dado que son los servicios que conforman la zona de supervisión punto de parte de este quehacer.

#### **1.1.4 La terminología empleada para nombrar a los niños de Educación Especial**

A lo largo de la historia se han desarrollado distintas concepciones y actitudes respecto de las diferencias individuales, éstas se han visto reflejadas en el trato y la atención hacia las personas con discapacidad: rechazo social, sobreprotección y la segregación, para finalmente aceptar su participación en diferentes contextos sociales.

La terminología aplicada a los alumnos de Educación Especial ha sido muy diversa. Al comienzo se les llamó “enfermos”, después, “anormales” bajo la influencia de la clínica psiquiátrica y de la psicometría, posteriormente se utilizaron otros términos como “incapacitados”, “disminuidos”, “impedidos”, “atípicos”, “inadaptados”, “excepcionales” y otros. En algunos casos estas denominaciones recibieron fundamentos estadísticos, sociales o psicológicos y generalmente implicaban juicios de valor.

Más recientemente se ha propuesto llamarlos “niños con necesidades educativas especiales”; se dice que un alumno o alumna presenta Necesidades Educativas Especiales cuando se enfrenta con barreras en el contexto escolar, familiar y/o social que limitan su aprendizaje y el acceso a los propósitos generales de la educación. Se especifica que son los apoyos y los recursos específicos que algunos alumnos requieren para avanzar en su proceso de aprendizaje, está

denominación es más común en niños, jóvenes o personas con requerimientos de educación especial.

El concepto de Necesidades Educativas Especiales se difundió en todo el mundo a partir de la proclamación de la Declaración de Salamanca de Principios, Política y Práctica para las Necesidades Educativas Especiales y del Marco de Acción en 1994.

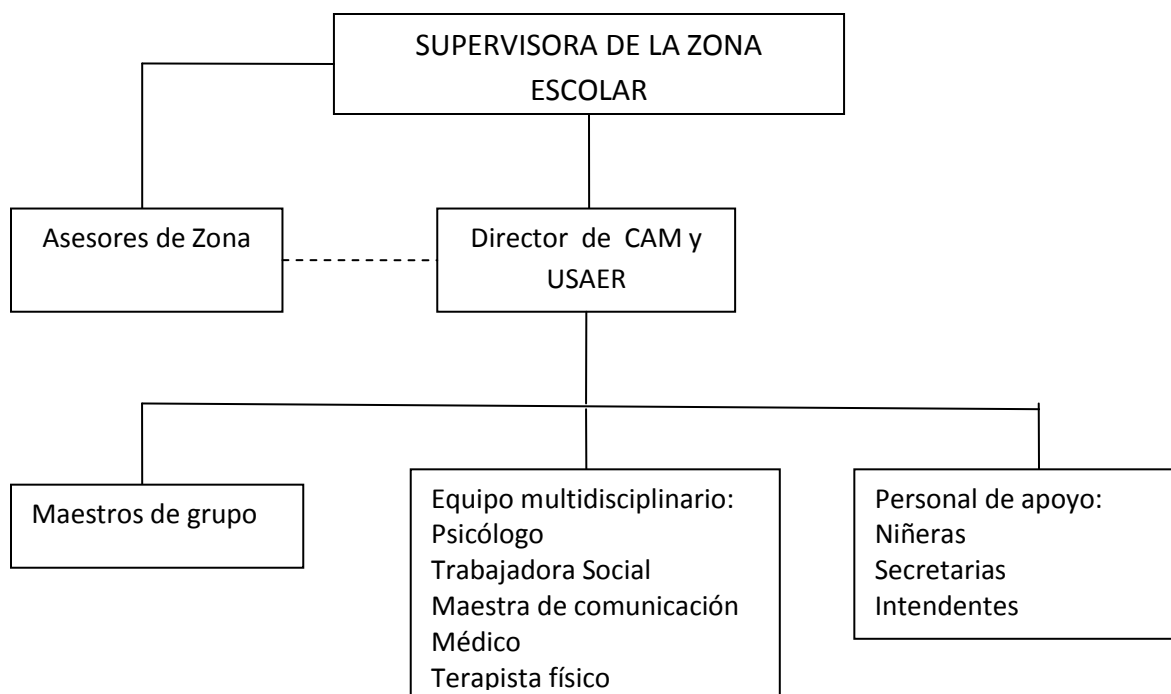
## **1.2 Infraestructura y estructura organizativa de la zona escolar.**

En los diferentes municipios de nuestro estado, se encuentra población vulnerable con Necesidades Educativas Especiales con o sin discapacidad, por lo que la cobertura de la Dirección de Educación Especial se preocupa por brindar un servicio de calidad a las personas con estas características. En 2009 se atendieron 2,512 alumnos por el servicio de USAER Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular, 8,024 alumnos en los CAM Centro de Atención Múltiple y 116 niños en el Centro de Recursos e Información para la Integración Educativa (CRIE), de los niveles educativos de inicial, preescolar, primaria, secundaria y formación laboral.

Para fortalecer la atención educativa de esta población se requiere de una infraestructura que permita organizar su atención y en nuestro estado la Dirección de Educación Especial está conformada por 32 zona escolares, en las que se cuenta con los servicios antes citados.

Es este punto se hace la descripción de los recursos humanos y de infraestructura de una zona de supervisión escolar así como la descripción de las características de los alumnos y de los maestros que la forman, para comprender su estructura enseguida se presenta su organigrama.

### Organigrama de la Zona Escolar



La supervisora escolar es la máxima autoridad en la zona; de ella dependen directamente los directivos y asesores y de manera indirecta el resto del personal de los servicios que la forman.

#### 1.2.1 Maestros y alumnos de la zona

La zona escolar de Educación Especial de la que se hará referencia se ubica en la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara, esta formada por siete centros de trabajo, seis Centros de Atención Múltiple CAM y una Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular USAER.

La localización de las escuelas es diversa, se tienen dos Centros de Atención Múltiple CAM en la colonia Álamo Industrial, dos en Villas de San Juan, dos más en la Zona de los Arcos muy cerca de la Minerva y la Unidad de Servicios de Apoyo a Educación Regular USAER tiene tres primarias ubicadas en el Zalate, San Pedro Tlaquepaque a dos cuadras de la Pila Seca y en San Pedrito.

Esta zona escolar es una de las más grandes del nivel educativo, se atienden alumnos cuyas edades oscilan de los 2 meses a los 21 años, se trabaja desde el nivel de Inicial hasta Capacitación Laboral.

En seguida se presenta una tabla con los datos de los alumnos atendidos en el ciclo escolar 2008-2009, esta información se presenta por nivel educativo en los CAM y USAER, no se escribe el nombre de los servicios solo se numeran los centros para darles un orden de exposición.

Cuadro No.1 Número de maestros y alumnos por Centro de Trabajo

Centros de trabajo	No. de maestros	No. de alumnos	Inicial	Preescolar	Primaria	Secundaria	Formación laboral	Atención Complementaria
CAM 1	27	85	4	7	27	4	41	2
CAM 2	23	111	11	13	65	-	14	8
CAM 3	34	207	30	53	112	-	-	12
CAM 4	26	159	51	49	49	-	-	10
CAM 5	8	36	-	3	22	11	-	-
CAM 6	20	131	13	22	75	-	16	5
USAER	7	180	-	-	180	-	-	-
Total	145	909	109	147	530	15	71	37

Fuente: Estadística Ciclo Escolar 2008-2009

En la modalidad de Formación Laboral se trabaja con alumnos cuyas competencias están encaminadas a desarrollar actividades para adquirir un oficio. En la modalidad de atención complementaria se atienden alumnos que acuden al CAM

de dos a tres veces por semana porque son estudiantes integrados a la escuela regular o porque son educandos con una discapacidad muy severa que se les trabaja actividades muy específicas de acuerdo con sus características, el nivel educativo con mayor demanda es el de primaria pues representa el 55% de la población

### 1.2.2 Características de los alumnos

Se tiene una población de 909 niños con necesidades educativas especiales asociadas en su mayoría con una discapacidad. Las características de los alumnos con discapacidad son diversas y cada uno de ellos requiere de una metodología específica para su atención, en la tabla se puede identificar el número de alumnos atendidos en el ciclo escolar 2008-2009 en cada servicio así como las discapacidades con las que presenta cada uno de ellos.

Cuadro No.2 Número de alumnos por discapacidad

Centros	Ceguera	Débil Visual	Sordera	Hipoacusia	Discapacidad Motriz	Discapacidad Intelectual	Aptitudes Sobresalientes	Otros
CAM 1	-	-	2	4	48	27	-	4
CAM 2	-	1	5	-	8	92	-	5
CAM 3	-	-	-	-	22	175	-	10
CAM 4	1	2	-	1	32	109	-	14
CAM 5	-	-	-	-	-	25	8	3
CAM 6	-	16	2	-	27	83	-	3
USAER	-	-	4	1	4	1	21	149
Total	1	19	13	6	141	512	29	188

Fuente: Estadística Ciclo Escolar 2008-2009

Para poder identificar las características de los alumnos, de manera breve se explicará cada una de las discapacidades, así tenemos que:

La Ceguera es la falta o pérdida del sentido de la vista. La ceguera por lo general es una condición permanente. Se considera Débil visual aquella persona que aún con correcciones comunes como lentes, le impide la planificación y ejecución visual de una tarea, pero permite mejorar el funcionamiento mediante el uso de ayudas ópticas y no ópticas como por ejemplo: lupas, contrastes de color, libros macrotipos, etc.

Sordera, es la pérdida auditiva en la que se requiere un estímulo sonoro de más de 70 decibeles para oír. En algunos casos permite oír solo algunos ruidos fuertes del ambiente como los provocados por una motocicleta, una aspiradora, una sierra eléctrica o un avión. Los alumnos sordos utilizan preferentemente el canal visual para comunicarse, y es necesario enseñarles un sistema de comunicación efectivo (lengua de señas mexicana, lenguaje oral y otro).

Hipoacusia, es la pérdida auditiva de superficial a moderada o bien la pérdida de la audición en uno de los oídos lo que permite oír incluso el llanto de un bebé o el ladrido de un perro, se beneficia con el uso de auxiliares auditivos.

Discapacidad Motriz se manifiesta como una dificultad en el control del movimiento y/o la postura de la persona, en determinados grupos musculares y en diferentes niveles ligera, modera, grave. Las adecuaciones arquitectónicas y los apoyos tales como: sillas de ruedas, muletas y andaderas facilitan la interacción del alumno con su entorno.

Discapacidad Intelectual se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa que se manifiesta en habilidades adaptativas conceptuales (lenguaje, lectura, escritura, autodirección y otras) sociales (interpersonales, responsabilidad, autoestima y seguimiento de reglas, etc.) y prácticas por ejemplo actividades de la vida diaria, manejo de dinero o habilidades ocupacionales.



Aptitudes sobresalientes es un conjunto de características que permiten que los alumnos puedan destacar significativamente del grupo social y educativo al que pertenecen en uno o más de los siguientes campos del quehacer humano: científico-tecnológico, humanístico-social, artístico y/o de acción motriz.

En el apartado de “otros” están considerados los alumnos que presentan autismo, retardo psicomotor, con problemas de aprendizaje, problemas de conducta y con problemas de articulación en el área de lenguaje.

### **1.2.3 Características de los maestros**

El personal del CAM esta capacitado para trabajar con alumnos que presentan discapacidad múltiple y trastornos generalizados del desarrollo, trabaja interdisciplinariamente y de manera vinculada con otras instituciones. El CAM cuenta con un director, equipos multidisciplinarios, secretaria e intendentes.

La USAER ofrece apoyos a los alumnos que presentan alguna necesidad educativa especial asociada o no a una discapacidad y/o aptitudes sobresalientes, el personal de este servicio colabora y apoya en los diferentes ámbitos de la vida escolar de la escuela regular; organización, funcionamiento, trabajo en el aula, formas de enseñanza y relación entre la escuela y las familias de los niños que presentan necesidades educativas especiales.

Para cumplir con su tarea la USAER cuenta con un director, un equipo multidisciplinario formado por un psicólogo, una maestra de comunicación y maestros de apoyo, esta unidad no se cuenta con trabajadora social.

Por las características de la población que se atiende, se tiene un amplio número de especialistas con una preparación profesional muy diversa que va desde el profesor frente a grupo con maestría hasta aquellos maestros que aun están preparándose profesionalmente en una segunda licenciatura.

Para identificar el nivel de preparación de los profesores y equipo de apoyo de los CAM y USAER de la zona, se presenta la siguiente tabla en la que se enuncian las funciones de los especialistas así como el nivel académico de cada uno de ellos.

Cuadro No.3 La formación de los directivos y equipo multidisciplinario

Nivel académico	Directores	Mtros de grupo	Mtros de taller y pretaller	Mtros. Educación física	Mtros comunicación	Psicólogos	Trabajo Social	Médicos	Terapia física	TOTAL
Maestría	2	3								5
Licenciados titulados	5	45	8	4	12	22	6	2	20	124
Pasantes licenciatura		3		1		5	2		2	13
Estudiantes		1	2							3
TOTAL	7	52	10	5	12	27	8	2	22	145

Fuente: Estadística Ciclo Escolar 2008-2009

La zona está formada por 145 maestros y especialistas del equipo multidisciplinario, sin contar el personal de apoyo; como secretarias, niñeras, intendentes y veladores.

Tiene siete servicios y cada uno de ellos cuenta con un director, los maestros de grupo atienden los niveles de Educación Inicial hasta Secundaria, los maestros de pretaller trabajan con los alumnos de 3° a 6° de primaria en un horario de 2 horas diarias de 12:00 a 14:00 hrs. como una preparación previa para que después puedan ingresar al taller en dónde se les capacita en un oficio, en el taller se trabaja con el horario normal del centro.

El equipo multidisciplinario esta integrado por los maestros de educación física, maestros de comunicación, psicólogos, terapeutas físicos, médicos y trabajadoras sociales.

### **1.3 El proceso de planeación.**

En el nivel de Educación Especial se trabaja de manera diferente respecto a Educación Inicial, Preescolar, Primaria, Secundaria y Formación Laboral, en Educación Especial se tiene como base los programas de estos niveles educativos y se hacen adecuaciones curriculares, éstas se elaboran del proyecto de trabajo de zona, de centro y de los proyectos curriculares de aula, cuestión que requiere de una capacitación y actualización sistemática con maestros, equipo multidisciplinario y directivos, gran parte de este trabajo es responsabilidad de los asesores de zona.

#### **1.3.1 La elaboración del Proyecto Escolar**

El Proyecto Escolar es un instrumento de transformación desde la escuela y de la escuela misma, resultado de un diagnóstico acerca de los problemas que se consideran importantes para esa comunidad escolar y que requiere de un trabajo en equipo de los miembros que forman dicha comunidad escolar; el órgano idóneo para su definición es el consejo técnico escolar.

En la zona escolar a la que se hace referencia en este trabajo, al inicio del ciclo escolar, los asesores conjuntamente con el supervisor elaboran un Proyecto Escolar de Zona, toman en cuenta los proyectos de los siete servicios así como los programas que se trabajan en cada uno de ellos, se lleva a cabo un seguimiento y una evaluación al término del ciclo escolar para revisar los avances, dificultades, fortalezas y debilidades, encontradas durante su desarrollo.

Para la elaboración del proyecto se asignan tiempos en los consejos técnicos de zona, después de terminado, se revisa por los miembros de éste y se da a conocer al personal de la zona. Durante este ciclo escolar se tuvo la oportunidad de participar en el Programa de Escuelas de Calidad PEC y se hicieron adquisiciones de

recursos tecnológicos necesarios para la mejor atención y capacitación a la población escolar.

### **1.3.2 Los proyectos curriculares de aula**

El proyecto curricular de aula es el proceso de toma de decisiones por el cual el equipo multidisciplinario establece una serie de acuerdos acerca de las estrategias de intervención que va a utilizar, con el fin de asegurar la coherencia de su práctica docente; este es un trabajo en equipo que permite enriquecer, incrementar y actualizar los conocimientos de los especialistas que participan en la atención de los alumnos en cada una de las aulas.

El proyecto de grupo parte de tres elementos principales:

- Programa anual de trabajo construido por el colectivo escolar a partir del proyecto de centro.
- Evaluaciones psicopedagógicas realizadas a cada alumno en donde se conocen sus características específicas (fortalezas, habilidades y capacidades) y las características del contexto en donde se desenvuelve.
- Apoyos específicos que cada alumno necesita y que se determinan a partir de los resultados del informe de la evaluación psicopedagógica y se concretan en la propuesta curricular de cada alumno.

Con la implementación del proyecto curricular de aula y al desaparecer el programa paralelo para el nivel de educación especial, los maestros tienen necesidad de capacitación, iniciando con el conocimiento de los programas de educación regular puesto que eran programas que ellos desconocían y además apropiarse de las diferentes estrategias metodológicas para trabajar con alumnos con diferentes discapacidades.

## **1.4 La asesoría en la Zona Escolar**

En los años ochentas la Dirección de Educación Especial tenía una figura técnica que se encargaba de capacitar al personal docente: “los asesores estatales”. Ellos recibían capacitación una o dos veces al año de los asesores de México y luego organizaban cursos de capacitación y actualización por especialidad a nivel estatal. Se contaba con uno o dos asesores por especialidad responsables de la capacitación de los maestros de todo el estado, por lo que se organizaban reuniones técnicas semestrales a las que asistían los profesionales de educación especial.

Cuando se reorientan los servicios de Educación Especial en el estado, desaparecen los asesores estatales por área y se integran a las zonas de supervisión sin importar el perfil de formación de los mismos, por lo que se tienen que autocapacitar y buscar alternativas para resolver las necesidades técnicas del personal de las zonas a los que fueron asignados.

### **1.4.1 Los asesores de la Zona Escolar**

En 1995 los asesores son asignados a las diferentes zonas de supervisión; a la zona llegaron tres, uno con especialista en trastornos neuromotores de formación médico, uno especialista en audición y lenguaje y un psicólogo, en este tiempo la zona estaba formada por seis Centros de Atención Múltiple CAM y el Centro de Interdisciplinario para el Tratamiento e Intervención del Autismo CITIA.

En la zona se han presentado diversos movimientos en lo que respecta a los asesores pues hubo un tiempo en el que se tenía; un psicólogo, dos especialistas en problemas de aprendizaje, dos en audición y lenguaje y uno en deficiencia mental.

En estos momentos la zona tiene cuatro asesores; un psicólogo, un especialista en problemas de aprendizaje, uno en deficiencia mental y uno en trastornos de audición y lenguaje. En cuanto al nivel de preparación unos de ellos tiene licenciatura, uno tiene maestría y dos actualmente estudian maestría, respecto a la experiencia laboral uno de ellos tiene 29 años de servicio, otro 23 años de servicio, otro 15 años de servicio y uno más 14 años de servicio, los cuatros con mujeres cuyas edades oscilan entre los 34 y los 50 años de edad.

Sus funciones son variadas y responden a las necesidades del personal que labora en los diferentes servicios por lo que se considera importante recuperar su práctica para poder evaluarla y con ello mejorarla, ya que como asesores pueden tener mucha experiencia pero la experiencia no garantiza que el trabajo que se realiza realmente responda a las demandas de la población escolar en la que impacta.

#### **1.4.2 La tarea del asesor de la zona**

En el trabajo cotidiano se interactúa con los directores, maestros, padres de familia y alumnos de CAM y de USAER, en ambos servicios la población atendida presenta características diferentes.

En el CAM se tienen alumnos con diferentes discapacidades y cuyas edades oscilan de los 2 meses a los 21 años. Los grupos están organizados en un promedio de 12 a 20 alumnos, se respeta la edad cronológica para poderlos ubicar en su nivel o grado escolar, no se tienen grupos de una sola discapacidad, en algunos se requiere la presencia de la madre para el trabajo con los niños y en otros solo uno o dos requieren un monitor permanente. En los CAM se tiene equipo de apoyo con los siguientes especialistas: médico, terapeuta físico, (solo en dos de los cuatro CAM de las zona) psicología, maestro de comunicación, y trabajo social que interviene de manera interdisciplinaria con la maestra o maestro de grupo.

En la USAER se atienden niños con discapacidad auditiva, motora e intelectual, los alumnos están integrados en los grupos de la primaria regular y los maestros de apoyo trabajan en su grupo, los apoyan en subgrupos y de manera individual, coordinándose con los maestros de grupo, con el psicólogo y maestra de comunicación.

Los asesores tienen diversas actividades; observan a los niños en grupos anotan sus características, su proceso y estilo de aprendizaje, sus respuestas ante la diversidad de actividades, sus respuestas en diferentes contextos, el aseo de su persona, la cooperación de sus padres, estados de ánimos, su proceso de desarrollo madurativo (desarrollo lingüístico, desarrollo motor, proceso de adaptación social, desarrollo afectivo, etc.).

Respecto del maestro de grupo o de apoyo el asesor participa con él, en la elaboración del perfil grupal, diseño del proyecto curricular de aula, las adecuaciones curriculares individuales, en la identificación de competencias muy específicas de los alumnos, en el trabajo directo con el grupo o con algunos alumnos específicos, análisis de caso, elaboración de programas de desarrollo individual, estrategias de intervención, metodologías de enseñanza, aplicación de los programas de educación básica, acompañamiento en la aplicación y seguimiento de los programas asignados por la SEJ y en caso necesario asesoramiento de necesidades específicas por área, etc.

Con los directores de los servicios se participa en la elaboración del proyecto escolar del centro, en el diseño de diversos proyectos y programas como son Proyecto de Escuela de Calidad PEC, Programa Nacional de Lecturas PNL, Programa Escuela para Padres, interviniendo en los consejos técnicos escolares, colaboran en la elaboración de la estadística inicial y final, organización con el director de la intervención con base en las necesidades del servicio, etc.

Con la supervisora escolar se tienen reuniones de organización, información y seguimiento de proyectos, se elabora de manera conjunta el proyecto escolar de zona, se participa en las capacitaciones por parte de la dirección del nivel ya sea

como diseñadores o como asistentes a los cursos, se tienen intervenciones en otras zonas escolares, se diseñan talleres, etc. No únicamente se tiene una participación en las cuestiones técnicas sino también cuando es necesario en situaciones de índole administrativo.

Ante esta diversidad de tareas se tienen que hacer registros de observaciones en grupo, diseño de cartas descriptivas, de talleres, de programas de intervención al interior de la zona y en otras zonas, informes de trabajo, organizar el archivo técnico, asistir a cursos, hacer un cronograma de actividades mensual, capacitarse y tratar de implementar círculos de estudio al interior del equipo técnico para mantenerse informado y actualizado.

#### **1.4.3 La Capacitación del personal de la zona.**

Las necesidades de capacitación de los maestros son muchas pues trabajan con una diversidad de alumnos en sus aulas por lo que requieren de orientaciones y sugerencias para el diseño de estrategias y programas específicos para la atención de los niños así como de actualización en el manejo de los planes de estudio y la elaboración de proyectos curriculares de aula, adecuaciones curriculares y programas de desarrollo individual.

Los asesores son los encargados de hacer estas tareas de orientación, capacitación y actualización del personal de la zona, ellos reciben información por parte de la Dirección de Educación Especial, de PRONAP o de alguna otra instancia y se auto capacitan, buscan información, expertos en la materia que los puedan apoyar, especialistas de otras zonas escolares, hacen círculos de estudio, cursan diplomados, estudian alguna maestría, etc. para poder obtener la información requerida por el personal de la zona; de manera oficial no se tiene una capacitación sistemática por parte de la Dirección de Educación Especial se puede decir que ellos se van formando con base en su experiencia.



Cada uno de ellos tiene a su cargo dos o tres centros de trabajo así como programas de intervención. Por parte de la SEP los programas que se trabajan son Programa Nacional de Lecturas PNL, Proyecto Escuelas de Calidad PEC, Escuela a Padres, Programa de Integración Educativa, Programa de Capacitación Laboral y se lleva a cabo el seguimiento de la Reforma de los Programas de estudio de Preescolar y Primaria, por parte de la zona de Supervisión se implementaron el Programa de Intervención Interdisciplinaria y los Sistemas Alternativos de Comunicación.

## Capítulo II

### Descripción de la Estrategia de Indagación

En todo trabajo de indagación es importante describir aquellas acciones que se llevaron a cabo con el propósito de resolver el problema planteado. En esta parte se hace una breve descripción de la indagación, se menciona la temática definida a diagnosticar, la característica de la muestra, los instrumentos diseñados para llevar a cabo este trabajo y se plantea el objetivo de esta tarea.

#### 2.1 El Camino de la Indagación

La indagación educativa ocupa un lugar privilegiado en las creencias, en los esfuerzos de quien realiza esta tarea, en lugar de la estandarización y uniformidad según el problema; requiere una considerable confianza en quienes lo llevan a cabo, sensibilidad para identificar los aspectos más significativos y ser capaces de realizar los cambios necesarios en el contexto.

Todas las formas están influidas por el estilo y en tanto que el estilo es personal, se introduce una inevitable dimensión personal en el trabajo; ocupa semanas, meses e incluso años, por esta razón, no es posible predecir el fluir de los acontecimientos tal y como se presentan; los propósitos pueden cambiar en el curso de la indagación dependiendo de lo que suceda en la situación.

Esta práctica implica cierto grado de flexibilidad adecuada y la comprensión de que, en cuestiones tan impredecibles como el contexto educativo normalmente es difícil saber por adelantado y con exactitud qué aspectos son más significativos en una situación concreta. Por otro lado en la indagación quienes llevar realizan esta tarea sacan sus claves de lo que surge y no es común que tengan una sola ida sobre las acciones a realizar hasta que forman parte del contexto.

Existe una dificultad especial al surgir compromisos en la indagación, dado que quien dedica un tiempo sustancial al estudio de una situación y las situaciones humanas cambian a menudo es difícil saber si los propósitos o intenciones formulados de antemano seguirán siendo relevantes, interesantes o importantes después.

## **2.2 La importancia del Diagnóstico.**

De acuerdo con Nirenbeg el diagnóstico constituye un recorte de la realidad pues enfoca la mirada a un segmento de la realidad más que a otros, selecciona y enfatiza los aspectos relacionados con el tema dejando de relativamente otros de lado. El diagnóstico no sólo debe describir la realidad sino que, además, debe brindar explicaciones para poder comprenderla (Sagastizabal, 2002, p. 92).

La precisión del diagnóstico además de complejizar y enriquecer el problema, va a dar lugar a la aparición de una gama significativa de posibles acciones. Brinda una mirada sistemática del problema, que permite hacer público, socializar y objetivizar las perspectivas individuales de los actores implicados.

La información que se obtenga en el diagnóstico inicial será de suma importancia para los diferentes momentos de la evaluación pues esta permite revisar la pertinencia de las acciones implementadas así como el de las estrategias de intervención en función de las características del problema y su contexto.

El diagnóstico del proceso ayudará a revisar si se modifica la situación inicial lo que permitirá cambiar o ratificar las acciones programadas. La evaluación final permitirá contrastar la situación de partida y poder sacar conclusiones acerca de la eficacia del proyecto y de la metodología del trabajo.

De aquí la importancia de realizar un buen diagnóstico pues es la base para el éxito del programa implementado en la intervención de la situación problemática.

### **2.3 La elección del Tema de Indagación.**

El interés por el tema elegido, surge por la inquietud de no tener una guía orientadora en el trabajo del asesor de Educación Especial, pues de acuerdo con la experiencia, estilo personal, profesión del asesor así como el estilo de la autoridad inmediata el supervisor, es como este personaje desarrolla y lleva a cabo su tarea.

Se recurrió a los documentos técnicos de la Dirección de Educación Jalisco, y de la Supervisión Escolar con el objetivo de indagar antecedentes de las funciones y características del asesor y solo se encontró una referencia al respecto citada en la tesis de la Mtra. Catalina del Rosario Barrios “La Intervención del Asesor Técnico Pedagógico como apoyo al proceso de de Integración Educativa” año 2005, en este texto se menciona un manual de operación y organización del sistema de educación especial en los estados donde se describe las funciones del asesor técnico, se trato de recurrir a la fuente original pero no se encontró el documento.

Por el intercambio de impresiones con asesores de diversas zonas del nivel educativo, se llega a conocer la variedad de tareas, de horarios, trabajo administrativo, asistencia a reuniones de índole diverso, por lo que inquieta a hacer un análisis crítico y profundo de la práctica del asesor después de cursar una serie de asignaturas en las que se pudieron hacer ejercicios con propósitos diferentes con un eje transversal rector, que dio la oportunidad de construir conceptos y elementos con relación al tema.

De acuerdo con el documento Orientaciones Técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión; la gestión educativa y escolar del supervisor debe transformarse para dar respuesta a las necesidades técnicas y académicas de los directivos y personal docente, se pregunta: ¿Cómo puede el asesor de una zona de Educación Especial colaborar de manera directa con el supervisor para facilitar y acompañar este proceso? ¿De acuerdo con las experiencias de los asesores cuales serían las tareas que pueden desarrollar de manera colaborativa con el supervisor?

¿Qué tareas le corresponden al asesor y cuáles al supervisor? ¿El asesor tiene autoridad dentro de la zona de supervisión?

El interés del trabajo de tesis es describir las acciones que hacen los asesores, para ello, se consideran las características de los servicios, las fortalezas y debilidades, las dificultades a las que se enfrentan y las múltiples acciones que realizan para con ello mejorar su intervención, partiendo de lo que han vivido y su experiencia.

Precisar el tema de intervención no fue una cuestión sencilla, se revisó una investigación a nivel estatal del servicio de USAER no publicada, que aportó valiosos datos y ayudó a centrar y determina el objeto de estudio, gracias a la organización de la información revisada en elementos constitutivos dividido en aspectos; proyecto de zona, organización de recursos humanos y materiales, sistema relacional y las interrelaciones para comprender los elementos que integran la organización escolar.

Por otro lado se decidió revisar el texto de Serafín Antúnez (2000) Claves para la Organización de Centros Escolares, para poder establecer de acuerdo conforme con lo propuesto por este investigador los criterios base para el diseño de los instrumentos. De acuerdo con este autor los centros educativos son organizaciones con muchos objetivos a alcanzar de naturaleza muy variada de formulación y concreción ambiguas pues a la escuelas se le pide que: proporcione instrucción, habilidades de todo tipo, que sea capaz de transmitir determinados valores, de interiorizar en sus alumnos unas determinadas normas, de fomentar un conjunto de actitudes, que se relacione adecuadamente con el entorno, que se administre, que se gobierne, que se autoevalúe, que integre en su labor a otros miembros de la comunidad escolar, que dé respuesta adecuada a la diversidad, que genere prestaciones de carácter complementario y asistencial, que solucione sus conflictos, por lo que Antúnez (2000) asegura: pocas organizaciones, por no decir ninguna, tienen planteados tantos propósitos y tan diversos.

Por lo tanto esta multitud de tareas exige diversas actuaciones del centro escolar que se dividen en ámbitos diversos:

- El ámbito curricular
- El ámbito de gobierno institucional.
- El ámbito administrativo.
- El ámbito de los recursos humanos.
- El ámbito de los Servicios.

El ámbito curricular lo divide en tres actuaciones y una de ellas la llama: *La acción organizativa* que abarca el agrupamiento, promoción, recuperación de alumnos; utilización eficaz de los medios materiales y funcionales; trabajo en equipo de los profesores; comunicación. Por las características de esta actuación estrechamente relacionadas con las actividades del asesor se establecieron dos indicadores: trabajo colegiado y planeación.

¿Por qué se establecieron estos dos indicadores? Porque se considera que son los ejes que articulan el trabajo de un asesor en educación especial, ya que el proceso de intervención se construye en equipo, razón por la cuál es interesante conocer las habilidades del asesor en el manejo del trabajo en equipo y también como su estilo de organizar y planear sus acciones, tienen impacto con la comunidad educativa en la que desempeña su labor.

#### **2.4 Objetivo del Diagnóstico.**

El propósito del diagnóstico es hacer un análisis de la práctica del asesor, conociendo los puntos de vista de los diferentes actores en los servicios de CAM y USAER de educación especial con respecto a su intervención en las tareas de acompañamiento y asesoramiento.

## 2.5 Características de la Muestra.

En este trabajo de indagación se seleccionó una parte de la población educativa, es decir, se recortó y se buscó la representación significativa de los sujetos de la comunidad educativa que darían información acerca del problema que se indaga, en otras palabras se realizó un muestreo.

Este es un muestreo por cuotas que consiste en seleccionar partes del todo sin descuidar que estas partes sean representativas de la totalidad de la población. Las características que se consideraron para la elección de la muestra de este trabajo fueron las siguientes:

- Función: directores, maestros de grupo, maestros de taller y maestros especialistas, en este último rubro se consideraron a los especialistas que conforman el equipo interdisciplinario.
- Se buscó personal que tuviese antigüedad en la zona, con un mínimo de cinco laborando en ésta.
- En cuanto al perfil profesional se procuró persiguió que participaran maestros de diversas especialidades, psicólogos, trabajadoras sociales y terapeuta de lenguaje, sin importar en el nivel académico.
- Se encuestó a los maestros de ambos turnos, matutino y vespertino así como de ambos servicios, CAM y USAER.
- No se consideró el género como un rasgo determinante para la muestra.

En la tabla 1 se especifican, función, número de encuestados, sexo, especialidad, grado de estudios y años de servicio en Educación Especial, para que se tenga una visión más general de las características de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra

<b>Función</b>	<b>Numero</b>	<b>Sexo</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Grado de Estudio</b>	<b>Años de Servicio en Educación Especial</b>
Directora	5	5 F	2 Problemas de Aprendizaje 2 Audición y Lenguaje 1 Deficiencia Mental	3 Licenciatura 2 Maestría	2 de 29 años 28 años 14 años 15 años
Maestra de Grupo	9	8 F 1 M	2 Problemas de Aprendizaje 2 Trastornos Neuromotores 5 Deficiencia Mental	7 Licenciatura 2 Maestría	2 de 25 años 1-24 años 1-23 años 1-17 años 1-12 años 1-10 años 2-de 8 años
Maestra de Apoyo	2	2 F	Problemas de Aprendizaje Audición y Lenguaje	2 Licenciatura	9 años 8 años
Maestra de Comunicación	2	2 F	Audición y Lenguaje	2 Licenciatura	24 años 11 años
Psicólogo	4	3 F 1 M	Psicología	1 Maestría 3 Licenciatura	1 de 22 años 2 de 19 años 1 de 16 años
Trabajadora Social	3	3 F	Trabajo Social	1 Técnico 2 Licenciatura	26 años 17 años 13 años
Maestros de Taller	2	1 M 1 F	1 Trastornos Neuromotores	1 Licenciatura 1 Comercio	4 años 19 años

En el cuadro anterior se puede apreciar las características de los encuestados para la muestra se considera que cubren los requisitos de selección para este trabajo de indagación.



## **2.6 Instrumentos para la Recolección de Información**

En el momento de la recolección de información se deben resolver y decidir aspectos interrelacionados es decir, de qué manera y con qué elementos se reunirá la información y quiénes son los sujetos a indagar. En algunos casos se puede trabajar con toda la población involucrada, en el caso que nos ocupa se redujo a una muestra.

De acuerdo con las características de la muestra se seleccionan y construyeron instrumentos para la obtención de datos: Cuestionario de respuesta abierta, cuestionario de respuesta cerrada y una descripción no estructurada. Con el propósito de recabar una información exploratoria, sobre la percepción de los asesores acerca de la experiencia desarrollada en la zona de supervisión.

### **2.6.1 Cuestionario**

El cuestionario se concreta en un instrumento destinado a conseguir respuesta a preguntas, utilizando un formulario que la persona responde por sí misma.

El cuestionario se construye para contrastar puntos de vista, se realiza sobre la base de un formulario previamente elaborado, con ello lo que se persigue es sondear opiniones.

De acuerdo con su forma las preguntas se clasifican en tres categorías.

- a. Preguntas abiertas
- b. Preguntas cerradas o dicotómicas
- c. Y preguntas de elección múltiple

Las preguntas abiertas se formulan para tener respuestas expresadas en el propio lenguaje de la persona encuestada y sin límite preciso en la contestación. Las preguntas cerradas o dicotómicas se formulan para obtener respuestas confirmatorias o des estimativas ante una proposición. Las preguntas de elección múltiple son un tipo de pregunta cerrada que dentro de los extremos de una escala posibilitan construir una serie de alternativas de respuesta interna. En el caso de las respuestas de abanico se permite contestar al entrevistado escogiendo o señalando una o varias respuestas presentadas junto con la pregunta.

Las preguntas de opción múltiple con respuesta en abanico también pueden formularse de modo que soliciten respuestas en las que se establezcan grados de intensidad al valorar un hecho conducta o situación. Son las conocidas como preguntas de estimación.

### **2.6.2 Descripción.**

La indagación puede realizarse no solo preguntando a las personas implicadas sino también observando, permite obtener información de cómo un suceso se produce y supone advertir los hechos y registrarlos siguiendo algún procedimiento.

En una observación descriptiva el problema no está lo suficientemente definido para llevar a cabo una observación focalizada, lo que se observa empieza a responder a cuestiones que son el fruto de una reflexión sobre hechos ya observados y culminar una observación selectiva.

Se seleccionó la descripción como una forma de registro adecuada basada en la reflexión y análisis individual de la experiencia del asesor, es el testimonio subjetivo de una persona en la que se recogen tanto los acontecimientos como las valoraciones que cada persona hace de su propia experiencia lo cual se materializa en un documento escrito.

### **2.6.3 Los Instrumentos diseñados.**

Se construyeron tres instrumentos; Un cuestionario de respuestas cerradas y otro cuestionario de respuesta abierta, ambos se diseñaron pensando en directores, maestros de grupo y equipo interdisciplinario; para complementar la información se consideró pertinente incluir una descripción de los asesores involucrados en este trabajo, en la que se rescata la experiencia de cada uno de ellos.

Antes de diseñar estos materiales, se hizo una revisión bibliográfica de las características de diversos instrumentos que nos pudiesen ayudar en la recolección de datos para realizar un buen diagnóstico del problema a considerar para esta tarea en: el proceso de enseñanza - aprendizaje, capacitación, intervención en las reuniones técnica, entre otras, así como el diseño de los mismos.

Para determinar las preguntas de los cuestionarios se hicieron ensayos de las mismas, las que se revisaron en varias ocasiones antes de establecer las definitivas y se redactó una descripción del hacer del asesor.

#### **2.6.3.1 Cuestionario Preguntas Cerradas.**

El cuestionario está estructurado por ocho preguntas las primeras seis corresponden a evaluar el trabajo colegiado y las características del asesor que cita Segovia (2005) y las dos últimas rescatan información acerca de la planeación.

El cuestionario presenta cinco opciones de respuesta para el entrevistado: siempre, casi siempre, regularmente, casi nunca y nunca.

Al participante se le pide que escoja solo una de las opciones presentadas, los aspectos que se preguntan están tomados del texto referido a las características y funciones del asesor que propone Segovia como se cito antes y que tienen relación con:

- Reflexión crítica
- Facilitador del cambio
- Claridad conceptual
- Práctica educativa
- Comunicación
- Ayuda y disponibilidad

Las dos últimas rescatan información acerca de la planeación con relación a:

- Organización de las asesorías y capacitaciones.
- Participación en consejos técnicos de centro.

Se considero pertinente hacer las preguntas cerradas para poder cuantificar si estas características las observan en los asesores, dado que no es el único instrumento utilizado además se comparó y complementó esta información con las encuestas aplicadas.

### **2.6.3.2 Cuestionario Respuesta Abierta.**

La encuesta tiene seis preguntas; las primeras cinco, aluden al trabajo colegiado y una que corresponde a la planeación, se incluye una séptima pregunta exclusiva para maestros y equipo interdisciplinario donde solicitamos su opinión respecto a cómo se identifican las necesidades del centro, y que no sean las necesidades del director, asesor o supervisión.

La primera su concepto de asesoría. Lo que se quiere rescatar es la diversidad de puntos de vista acerca de este concepto para poder precisar desde este punto la función del asesor.

Pregunta dos. El asesor como facilitador de la toma de acuerdos en el trabajo en equipo. Esta cuestión se centra en tres aspectos, proyecto escolar, trabajo interdisciplinario y reuniones de consejo técnico. El interés se centra en conocer las habilidades del asesor para facilitar la toma de acuerdos entre el director y el grupo

de maestros, respecto a las acciones en equipo para la construcción de estrategias de mejora para la calidad educativa.

Pregunta tres. Capacidad de diálogo del asesor. Conocer sus estilos y estrategias de comunicación, como elemento fundamental en el trabajo colegiado.

Pregunta cuatro. Fortalezas y debilidades de la tarea del asesor. Reconocer las cuestiones positiva y negativas que observa el asesorado en el desempeño del asesor para hacer una revisión crítica y reflexiva de las relaciones humanas así como la parte de su tarea profesional.

Pregunta cinco. Se pide que con base a la experiencia del encuestado responda: Que hace, que espera y debería hacer el asesor y que recomienda para mejorar su trabajo.

Pregunta seis: Organización y realización de las acciones del asesor, con el propósito de conocer si se percibe una planeación de las acciones que este personaje realiza.

Pregunta siete. Esta es una pregunta exclusiva para los maestros de grupo y maestros especialistas, se refiera a las necesidades reales del encuestado y no de sus autoridades inmediatas con el propósito de que la participación del asesor este impactando en sus necesidades reales.

Las cuatro preguntas adicionales están centradas en el trabajo colaborativo y tienen relación con:

- Facilitar y guiar en el trabajo en equipo
  - a. Trabajo en equipo
  - b. Proyecto escolar
  - c. Trabajo interdisciplinario
  - d. Y toma de acuerdos
- Su capacidad de diálogo ante el colegiado en:
  - a. En el aula

- b. Atención específica de los alumnos
- c. Trabajo interdisciplinario

- Describe que hace para fortalecer tu práctica
- Elementos que debe tener el asesor para consolidar tu quehacer educativo

El propósito de estas cuatro preguntas es describir de una manera más específica la participación del asesor en diferentes momentos y espacios del quehacer educativo del centro.

### **2.6.3.3 La Visión del Asesor a través de la Descripción**

Para hacer la descripción de cada una de las acciones de los participantes en esta indagación, se realizó una descripción no estructurada con el propósito de obtener información de los aspectos en los que incide el trabajo del asesor en la zona escolar, se pretende tener un punto de partida para rescatar suficiente información de la experiencia laboral de estos personajes.

En la redacción de la misma no se considera un espacio y tiempo preciso, se pide hacer un registro “general” de las acciones que desarrolla cada una de las asesoras de manera cotidiana, únicamente se contemplan aspectos generales que tienen una relación estrecha con su práctica, se elaboró un pequeño listo que sirve como pauta para su redacción con los siguientes elementos: proyecto de zona, planeación, la interacción y el trabajo colegiado.

## **2.7 Aplicación de los Instrumentos**

Para la aplicación de los instrumentos se entrevistó a cada uno de los directores y se les explicó el propósito de este trabajo, todos sin excepción presentaron muy buena

disposición, ellos fueron el medio para hacerles llegar los cuestionarios a cada uno de los maestros y especialistas de CAM y USAER.

Aunque se le explicó a los directivos la razón de las personas que se escogieron para la muestra, algunos de ellos de último momento decidieron aplicarlo a otro docente o especialista y no al sugerido para este objetivo.

Se consideró pertinente entregar los cuestionarios en un sobre amarillo para el control y seguimiento de los mismos, se distribuyeron 7 cuestionarios en las CAM del turno matutino ya que se incluyó a los maestros de taller, en las CAM del turno vespertino se distribuyeron 5 cuestionarios y en la USAER solo 4.

Se les aplicó a todos los directivos, dos maestros de grupo por servicio, un maestro de taller, una trabajadora social, un maestro de comunicación y un psicólogo.

Se distribuyeron un total de 26 cuestionarios de respuesta abierta y 26 cuestionarios de respuesta cerrada de los cuáles se pudieron recoger 26 cuestionarios, es decir, el cien por ciento de ellas.

Con el fin de rescatar la práctica de la asesoría se determinó utilizar la descripción para concentrar la información desde la perspectiva de cada una de las asesoras con base en su perfil profesional, experiencia laboral y ámbitos de intervención.

Para la sistematización de la información se hizo un análisis de cada una de las preguntas de los cuestionarios y de los elementos de la descripción de los asesores, con el objetivo de tener un diagnóstico más amplio con datos de los diferentes contextos en los que interactúan y de su propia experiencia y punto de vista.

Se hizo un conteo de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas, se hicieron cuadros y gráficas; las gráficas no dieron elementos suficientes para

desarrollar un análisis más fino que describiera la realidad que se trataba de describir.

Paso seguido se dio a la tarea de revisar diversas alternativas y criterios de categorización con la información recabada, se clasificó con diferentes criterios, revisando repetidamente las clasificaciones establecidas hasta llegar a aquellas que permitieran la descripción del contexto para la elaboración de diagnóstico lo más apegado a la realidad.

Una parte importante de este trabajo es la comparación de la información recabada en los instrumentos diseñados para la reflexión crítica de la tarea del asesor, con el fin de generar la mejora de su labor mediante el diseño de una propuesta de innovación; en el siguiente apartado se hace un análisis detallado de los datos obtenidos con el propósito de tener resultados de la realidad de la asesoría en la zona escolar.



## **Capítulo III**

### **Las características de la asesoría en la zona escolar**

Una vez descrita la forma en que se llevó a cabo el proceso de indagación, en esta parte, se exponen los resultados obtenidos en los cuestionarios y la narración de las experiencias de las asesores protagonistas de este trabajo, con la finalidad de lograr un panorama amplio de los resultados obtenidos después de hacer el análisis de los instrumentos diseñados para esta tarea.

#### **3.1 Objetivo de los Instrumentos Aplicados**

Para este trabajo de indagación se diseñaron tres instrumentos: Un cuestionario de respuestas abiertas, un cuestionario de respuesta cerrada y una descripción, la finalidad de estos instrumentos es obtener información acerca del trabajo de la asesoría en la zona de supervisión.

Los cuestionarios como la descripción, contemplan dos aspectos de la asesoría: el trabajo colegiado y la planeación del ámbito curricular de la gestión escolar, ambos se consideran importantes en el trabajo cotidiano del asesor.

El objetivo de los instrumentos es el de recabar datos que den cuenta del desempeño del asesor en el trabajo colegiado así como en la planeación que lleva a cabo, en sus intervenciones grupales, en las sesiones de capacitación, de trabajo individual con los asesorados y en la organización de estas actividades.

Con los cuestionarios se pretende obtener información de los asesorados con respecto al desempeño del asesor en su centro y con la descripción la percepción del propio asesor con relación a su práctica para después contrastar ambos resultados y con ello tener una explicación más amplia de la realidad a intervenir.

En un primer momento se presenta el resultado de la descripción por separado así como de los cuestionarios y más adelante ambas informaciones se entrecruzan describiendo los elementos que dan paso a la propuesta de intervención.

### **3.2 La Descripción de los Asesores.**

Respecto a los elementos de la descripción de los asesores, se partió de una experiencia de investigación que se lleva a cabo en el nivel de educación especial en el 2006, que contempla como elementos valiosos para su proyecto, la narrativa de los diferentes actores del servicio con relación a su práctica cotidiana, razón por la cual se considero pertinente que el asesor describiera a través de un escrito su práctica como una manera de identificar su hacer en la zona de supervisión, de los cuales se rescata lo referente a la planeación del proyecto y a las acciones de asesoría que ha vivido el equipo a través de la reformulación de los servicios.

Con la reorientación de los servicios de Educación Especial y ante las exigencias planteadas en los diferentes centros de la zona, la función de acompañamiento del asesor se proporciona en las diferentes áreas y no exclusivamente al correspondiente a su perfil profesional. Los asesores no tuvieron una capacitación específica para desempeñar este rol, sin embargo se consideran con aptitudes para esta tarea y para responder a las necesidades de los centros, optimizan los tiempos y procuran trabajar en equipo.

La zona de supervisión cuenta con dos espacios físicos dentro de la estructura de un centro escolar (CAM); el principal y el más frecuentado es la oficina de la supervisora y el espacio contiguo es el que ocupan los asesores y secretaria; éste es reducido, en ocasiones con hacinamiento y con distractores por lo que la comunicación efectiva se interrumpe. A pesar de las condiciones físicas que comparte el colegiado de asesores, se logran los objetivos planteados así como los productos proyectados

No hay responsables para la organización de los recursos técnicos, pero si responsables de programas y cuando se requiere alguna información el interesado debe ingeniárselas para encontrarla; es muy común que se viva con pérdidas de documentos físicos o electrónicos.

Por otro lado la zona tiene información técnica amplia en diferentes documentos y libros solo que el archivo técnico esta desorganizado y los asesores tienen que recurrir a los recursos bibliográficos de consulta personal además de no contar con un espacio en el que pudiesen organizar y guardar los materiales de consulta necesarios para el trabajo cotidiano

Con relación al Proyecto Escolar de Zona, generalmente se parte del diagnóstico elaborado por cada uno de los asesores responsables de los centros escolares al final del ciclo escolar, información que se recupera al inicio del mismo; con estos datos se identifican las necesidades de: capacitación, orientación, intervención y acompañamiento en cada uno de los centros, así como el seguimiento de cada uno de los programas implementados en el centro escolar. Para la estructura y organización Del Proyecto Escolar de Zona, se consideran las dimensiones de intervención propuestas por la Dirección de Educación Especial, las que dan pauta para su organización.

La redacción y elaboración del documento se realiza en equipo, espacio que facilita la diversidad de puntos de vista y a la vez dificulta la toma de acuerdos; se percibe que en muchas ocasiones no se tiene idea de cómo organizar el trabajo, lo que provoca roces personales entre los integrantes del equipo que dificultan el avance en su elaboración; se retoma la visión de Educación Especial planteada desde la Dirección sin considerar la congruencia de ésta con lo proyectado al interior de la zona. este documento tiende a ser solo un trámite administrativo que no es visualizado como una herramienta de trabajo para el equipo de supervisión.

En lo que se refiere a las acciones de asesoría la de mayor incidencia alude a favorecer los procesos de aprendizaje de los alumnos a través del acompañamiento cercano con el colegiado, sin embargo, se planean generalidades. Las acciones de asesoría que tienen que ver con el acompañamiento cercano con el personal de los servicios son:

- Observación de alumnos en grupo.
- Observación del trabajo de maestros y equipo de apoyo en grupo
- Participación en los consejos técnicos de centro
- Colaboración en la elaboración, seguimiento y evaluación del proyecto de centro
- Participación en los proyectos curriculares de aula, en las reuniones de nivel, en las reuniones por área (psicología, lenguaje, pedagogía, trabajo social), en los análisis de caso, en la elaboración de los PDI (Programas de Desarrollo Individual)
- Exposición de temas en la escuela de padres.
- Participación en las reuniones de consejo técnico de zona
- Diseño y coordinación cursos de capacitación
- Asistencia a cursos de capacitación a nivel nacional y estatal
- Elaboración de informes de observación y visitas a los centros.
- Visitas de seguimiento de alumnos integrados.
- Orientación a maestros y directivos de educación regular
- Adecuación de materiales para el acceso curricular.

La amplia gama de tareas del asesor dificulta su intervención sistemática y la presencia continua en los centros de trabajo, actividad demandada por el personal directivo y docente de la zona.

En las habilidades relacionadas con la planeación, el asesor se percibe con pocos elementos para identificar las necesidades de actualización y capacitación del personal docente pues no se tiene un canal de comunicación directo con los docentes para identificar sus necesidades técnicas reales se pierde la tarea del seguimiento por parte del asesor y por lo tanto éste no lo prioriza en su planeación.

Para organizar sus actividades hacen planeaciones mensuales, priorizan las cuestiones de índole técnico y para la toma acuerdos en caso de imprevistos, los cuáles se presentan constantemente es importante el diálogo con directores y supervisora.

Acompañan y atienden a la diversidad de especialistas de los centros por lo que se capacitan en los cursos programados por el nivel educativo y buscan otras opciones que respondan a sus necesidades, manifiestan que no tienen una sistematización de sus actividades y no tienen claras sus funciones.

### **3.3 Análisis de las respuestas de los Cuestionarios**

El primer instrumento diseñado para este trabajo de indagación fueron los cuestionarios, uno de respuesta abierta y otro de respuesta cerrada, se cuidó el planteamiento y redacción de las preguntas.

Para hacer el análisis de las respuestas de los instrumentos aplicados, remítase a los (Anexos 1 al 4) se revisaron diferentes documentos bibliográficos, notas de clase, antologías. Antes de hacer el primer ejercicio con el material recabado se pensó que esta actividad sería sencilla, sin muchos problemas y se podría llevar a cabo en poco tiempo y al realizar esta tarea se concluyó que dejó valiosos aprendizajes.

Esta parte del trabajo es medular en el proceso de indagación dado que es el punto de partida para conocer el contexto del cual se parte ya que es la descripción

de la realidad, propósito de la intervención pues detalla y corrobora elementos de los que se tenía conocimiento sin evidencias, además de agregar componentes de información nuevos y de valiosa cuantía.

Los resultados de la información recabada se presenta de manera descriptiva aunada a la presentación de cuadros de doble entrada que de acuerdo con Segovia 2005 es un mapa de la realidad a intervenir.

En esta parte del análisis se trató de presentar de manera objetiva las respuestas obtenidas de cada uno de los encuestados ahora se expondrá como es que se llegó a la categorización de las respuestas obtenidas.

### **3.4 Categorización de las respuestas de los Cuestionarios**

Al realizar este trabajo se estuvieron estableciendo subcategorías de clasificación de acuerdo con las respuestas de los cuestionarios, siguiendo las sugerencias de Mejía 1998, quién indica no establecer las categorías con antelación sino de acuerdo con la información obtenida; así fue como se establecieron de manera definitiva las categorías y subcategorías de este trabajo.

Se hicieron varios intentos de categorización antes de la definitiva y con ello intentos de sistematizar la información obtenida, se discutía al interior del equipo la mejor forma de llevar a cabo este trabajo; se distribuyeron las tareas con el objetivo de optimizar los tiempos hasta que se llegaron a acuerdos respecto a las categorías de sistematización.

Para hacer la clasificación de la información se tomó la decisión de subrayar la información con dos colores, es decir, dos categorías, y enseguida de tener estos dos grandes grupos de clasificación, se reclasificó esta información de acuerdo con las categorías establecidas con la ayuda de diferentes colores asignado cada uno de ellos para subcategorías diferentes.

Se leyeron varias veces las respuestas de los cuestionarios y las narraciones de los asesores para poder establecer los criterios de clasificación, se recabó la información en cuadros y a cada uno de ellos se le asignó un nombre, se cuidó que cada nombre establecido tuviera un referente para clarificar el criterio de sistematización y con ello no dejar duda de la categoría asignada.

Con las categorías asignadas se registraron las respuestas de cada una de las preguntas y de las narraciones, las que se pudieron cualificar y cuantificar para el análisis de la información, obteniendo los resultados que se presentan en esta parte.

Se hizo una caracterización del cuestionario de respuestas abiertas las cuales quedaron agrupadas en cuatro categorías: Conceptos, Habilidades, Comunicación y Acciones en cada una de estas categorías se consideraron diferentes subcategorías que facilitaron el análisis de las respuestas ver cuadro (Anexo No.5) con los detalles de cada una de las preguntas, con el propósito de que se tenga una visión más amplia de lo expuesto con anterioridad.

De acuerdo con las categorías de análisis establecidas en el cuestionario de preguntas abiertas, se clasificaron con estas categorías las respuestas del cuestionario de respuestas cerradas cambiando la categoría de concepto por la de apropiación del conocimiento ver cuadro (Anexo No.6)

Para el análisis de este cuestionario solo se contabilizaron las respuestas obtenidas en cuanto a número y se contrastaron con los otros dos instrumentos de indagación.

Para las descripciones de los asesores en estas se obtuvieron datos no contemplados en los cuestionarios mismos que se rescataron y están relacionados con las características del espacio físico donde los asesores desarrollan su trabajo.

Enseguida se describen los resultados de los cuestionarios en cada una de las categorías establecidas para su análisis y poco más adelante se podrá encontrar la descripción de ambos instrumentos considerando ambos puntos de vista, el de los del asesor y el de los asesorados.

### 3.4.1 Conceptos

Para esta categoría de análisis, se consideró que el concepto es una idea que combina detalles u otras ideas en forma organizada.

El propósito de esta pregunta es indagar el concepto que tienen los encuestados sobre el significado de asesorar para conocer la percepción de cada uno de ellos en lo referente a esta tarea.

La pregunta del cuestionario de respuesta abierta que indaga esta parte es la pregunta No. 1. Para usted que significa asesorar

Total de respuestas 26

Para usted que significa asesorar	% total
Apoyar	4
Coordinar	1
Guiar	4
Acompañar	7
Orientar	14
Capacitar	3
Aconsejar	2
Sugerir	1
Observar	1
Hacer seguimiento	1



En el cuadro anterior se registraron las respuestas de los 26 cuestionarios aplicados, como se dará cuenta el lector las respuestas registradas superan las 26, pues hubo respuestas en las que los encuestados hacían referencia a más de un término y así se registraron.

Las respuestas que tienen mayor incidencia refieren a orientar y acompañar que se complementa con apoyar y guiar. Lo que espera el personal es que el asesor sea un mentor de los procesos pedagógicos y no se enfoque a observar, sugerir, coordinar y dar seguimiento.

En esta pregunta lo que se indagó es el concepto que tienen los directores y maestros respecto de la asesoría, cabe señalar que las respuestas fueron muy diversas, algunas muy descriptivas y detalladas y otras solo se quedaron en la enumeración de acciones las cuales variaban desde el acompañamiento a la supervisión, es decir, algunos de los maestros perciben a la asesoría como una parte de supervisión.

Algunos de los encuestados tienen una creencia de lo que es asesorar, tienen una idea de lo que es la asesoría que lo externalan con diversas expresiones como: acompañar, orientar, capacitar, informar, participar, y el resto de los encuestados hacen referencia a la práctica, consideran que es un personaje que de alguna manera le sugiere estrategias para el trabajo pedagógico, esta necesidad se refleja en otro de los instrumentos aplicados, en la que el maestro hace notar la necesidad del acompañamiento y la participación de este personaje y que está relacionada con el concepto de asesoría.

Situaciones de mejora para el asesor:

Es importante que el personal docente y de apoyo conozcan las funciones del asesor y con ello compartir el concepto de asesoría en la zona y facilitar el trabajo de este personaje

### 3.4.2 Habilidades

En este trabajo de indagación se piensa que las habilidades se componen de un conjunto de acciones relacionadas, que no se desarrollan aisladamente, si no que se asocian a los conocimientos y a los valores y que deben orientarse para alcanzar una meta específica.

Esta parte se considera como habilidades por que describen esa facilidad o dificultad del asesor en las actividades cotidianas tales como: el manejo de temas, la toma de acuerdos, el compromiso, trabajo interdisciplinario, elaboración del proyecto escolar y participación en reuniones de consejo técnico

Para identificar las habilidades del asesor se formularon la pregunta No. 2, 4 y 7 del cuestionario de respuesta abierta y la pregunta No. 1 del cuestionario de respuesta cerrada.

#### Pregunta No.2

Refiere como el asesor facilita la toma de acuerdos para el trabajo en equipo: en el proyecto escolar, trabajo interdisciplinario y reuniones de consejo técnico.

Total de respuestas 26

Refiere como el asesor facilita la toma de acuerdos para el trabajo en equipo: en el proyecto escolar, trabajo interdisciplinario y reuniones de consejo técnico	% total
Mediante la negociación	5
Mediante la toma de acuerdos	9
Mediante la apertura	14
En ninguna de las anteriores	4

La percepción del asesor es de apertura al trabajo que realiza para orientar a los docentes, considera que facilita la toma de acuerdos y negociación. Aunque existe una contraparte que considera que ninguna de ellas está presente, lo que hace que necesario indagar en otro momento los procesos de negociación.

#### **Pregunta No.4**

Que fortalezas y dificultades observas en el proceso de la tarea del asesor

Total de respuestas 26

#### **Fortalezas**

Que fortalezas y dificultades observas en el proceso de la tarea del asesor	% total
Manejo del tema	15
Manejo del grupo	3
Ninguna de las anteriores	3
No contestó	3

Una de las fortalezas que observan los encuestados respecto del asesor es el manejo del tema. Llama la atención que existe la misma frecuencia para aludir al manejo del grupo, ninguna de las anteriores y los que optaron por no contestar.

Total de respuestas 26

#### **Dificultades**

Que fortalezas y dificultades observas en el proceso de la tarea del asesor	% total
Falta de seguimiento	15
Falta de compromiso	4
Alejado de la práctica	3
Ninguna de las anteriores	2
No contestó	2

La dificultad observada es la falta de seguimiento, la cual se puede interpretar como la ausencia del asesor al establecer compromisos con los asesorados los cuales no se cumplen y aunada la que se percibe que el asesor esta alejado de la práctica.

### **Pregunta No.7**

Describe como el asesor identifica las necesidades que tiene el centro y que no sean las necesidades del director, asesor o supervisión

Total de respuestas 21

Describe como el asesor identifica las necesidades que tiene el centro y que no sean las necesidades del director, asesor o supervisión	% total
Identifica las necesidades	8
No identifica las necesidades	10
No contestó	3

Se pone de manifiesto en las respuestas de los encuestados la mayoría percibe que el asesor no identifica las necesidades del centro sino es a través del director o del supervisor.

### **1. Consideras que el asesor es un promotor de la reflexión crítica**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
5	8	6	6	1	26

Las respuestas nos dan una visión en dos sentidos, por un lado consideran que se promueve la reflexión y en contraparte a partir de regularmente afirma el mismo número que no esta tan presente en el proceso de asesoría. Por lo que no se puede afirmar que se manifieste de manera permanente. Un punto a continuar en otro

momento es indagar en qué casos si se hace presente y en qué casos no. Respecto a los resultados en este aspecto se encontró lo siguiente:

Fortalezas del asesor:

En la coordinación de contenidos o temas, en el consejo técnico y en la organización de cursos los perciben con buen manejo del tema y como lo señalan en otra parte de la indagación presentan claridad conceptual. El asesor cita que para el desarrollo de sus tareas organiza sus trabajos e intervienen a través de proyectos priorizando las actividades técnicas

Situaciones de mejora para el asesor:

Señalan que es necesario un mejor manejo del grupo pues de acuerdo con las respuestas obtenidas no los perciben con esta habilidad. Los asesores presentan apertura en sus intervenciones y de alguna manera permiten la toma acuerdos con el personal docente aunque por otra parte señalan que no negocian cuando sus intervenciones son en el trabajo interdisciplinario, proyecto escolar y reuniones de consejo técnico.

Los problemas y necesidades del personal no los identifica el asesor, por lo tanto se requiere trabajar esta parte para que el asesor pueda identificar las necesidades del personal de los servicios de la zona de manera directa y no a través del director o del coordinador técnico del centro. Esto nos remite a una cuestión de peso ¿Qué tanto conoce el asesor la vida del centro que asesora?

Por otro lado es necesario que el asesor pueda negociar diversas situaciones con el personal de los servicios, pues esta habilidad se percibe muy pobre en ellos. Y la más fuerte de las situaciones de mejora, es respecto al seguimiento, este aspecto aparece muy constante y es la demanda de los encuestados ellos perciben que los

asesores no están en sus centros para hacer el acompañamiento de los acuerdos y tareas a los que se llegan y que la ausencia del asesor es notoria y lo requieren para llevar con éxito su trabajo y así fortalecer el compromiso del asesor para con ellos.

### 3.4.3 Comunicación

Para este trabajo se concibe que la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es decir, cada vez que nos comunicamos con otros lo que hacemos es establecer una conexión con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. Con las preguntas planteadas interesa indagar como perciben al asesor respecto a su capacidad para comunicarse profesional y cotidianamente.

Para identificar las características de la comunicación del asesor se formuló la pregunta No. 3 del cuestionario de respuesta abierta y la pregunta No.5 del cuestionario de respuesta cerrada.

#### Pregunta No.3

Cuenta cómo es la capacidad de diálogo del asesor con el colegiado de tu centro

Total de respuestas 26

Cuenta cómo es la capacidad de diálogo del asesor con el colegiado de tu centro	% total
Dialoga	19
No dialoga	5
Ninguna de las anteriores	1
No contestó	1

Por las respuestas de los encuestados el asesor es una persona que dialoga, es decir, que se comunica con los asesorados y que permite la interacción con ellos.

### 5. Mantiene comunicación con usted después de una asesoría

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
7	7	3	6	2	25

1 contestó no lo sé

En esta respuesta se puede notar que la comunicación no es muy constante después de una asesoría, muy probablemente por la ausencia del asesor en los centros de trabajo esta respuesta se relaciona con la pregunta número cuatro del cuestionario de respuesta abierta en donde se señala que una dificultad del asesor es la falta de seguimiento.

En la descripción se rescata información acerca de las habilidades relacionadas con el trabajo colegiado, en las preguntas del cuestionario abierto se le reconoce la apertura que tiene para la toma de acuerdos y el poder entender y comprender la información para transmitirla a otros, además se le reconoce como promotor de la reflexión crítica.

Se identifica la comunicación como importante por ambos lados para llevar a cabo la tarea, sin embargo lo que se visualiza, es una necesidad de incrementarla y mantenerla para el logro de los objetivos y la mejora del servicio

Después de hacer el análisis de los instrumentos aplicados en esta parte del trabajo, en primer término se citan las fortalezas y enseguida las situaciones de mejora en este aspecto de la comunicación.

Fortalezas del asesor:

Los asesores son percibidos como personas que dialogan y con los que se puede establecer una comunicación abierta, tienen la habilidad de trabajar en equipo con la supervisora, los directivos y coordinadores técnicos con los que mantienen buenas relaciones interpersonales en medio de un clima de respeto y comunicación

constante pieza clave para la toma de acuerdos y decisiones para el trabajo pedagógico.

Situaciones de mejora para el asesor:

Es necesario que el asesor comunique a los asesorados el objetivo de sus visitas al centro cuando se trate de una asesoría individual, para hacer equipo en la detección y solución de problemas y con ello evitar se afecten las relaciones interpersonales y seguir trabajando colegiadamente.

#### **3.4.4 Acciones**

En esta categoría se considera que las acciones son un conjunto de actos encadenados para llevar a cabo una labor. Estas preguntas son claves para el trabajo que estamos desarrollando pues se les pide a los encuestados que describan desde su experiencia las acciones del asesor en sus centros

En esta parte lo que interesa es rescatar la percepción de los encuestados respecto de las actividades que realiza el asesor en el desempeño de su función y su planeación para llevar a cabo su trabajo.

Para identificar las acciones del asesor se formularon dos preguntas la No.5 y No.6 del cuestionario de respuesta abierta y las preguntas No.2, 4, 7 y 8 del cuestionario de respuesta cerrada.



**Pregunta No.5** De acuerdo con tu experiencia menciona:

- Que hace el asesor
- Qué esperas del asesor
- Que debería hacer el asesor
- Que recomiendas para mejorar su trabajo

Total de respuestas 26

**Que hace el asesor**

De acuerdo con tu experiencia menciona: <b>Que hace el asesor</b>	% total
Atiende necesidades	4
Participa en diferentes actividades	8
Orienta	9
Supervisa	1
Ninguna de las anteriores	2
No contestó	2

Se observa que el asesor orienta, atiende necesidades además de participar en diversas actividades las cuales son múltiples, que van desde su intervención en el consejo técnico escolar hasta la capacitación en los cursos estatales. Esta dato se confirma que las expectativas plantea en la pregunta No. 1, donde espera que el asesor oriente y acompañe.

Total de respuestas 26

**Qué esperas del asesor**

De acuerdo con tu experiencia menciona: <b>Qué esperas del asesor</b>	% total
Acompañamiento	17
Su participación	1
Ninguna de las anteriores	1
No contestó	1

La respuesta de esta cuestión está muy de la mano de la pregunta cuatro, referida a las dificultades del asesor, en donde los encuestados manifiestan que una de las dificultades del asesor es la falta de seguimiento y en esta respuesta lo que se rescata es la necesidad de los asesorados en el acompañamiento.

Total de respuestas 26

**Que debería hacer el asesor**

De acuerdo con tu experiencia menciona: <b>Que debería hacer el asesor</b>	% total
Acompañar	13
Participar	5
Desconoce	3
Ninguna de las anteriores	2
No contestó	3

Esta respuesta se complementa con la anterior, en la que el asesorado espera acompañamiento y aquí los encuestados refieren que el asesor debería acompañarlos.

Al revisar el planteamiento de la pregunta 1 y 5 es interesante como se conectan lo que definen que es un asesor, sus expectativas y lo que hace al afirmar que el asesor orienta y participa en actividades, pero queda claro que requiere efectuar otra serie de actividades para que acompañe el desarrollo del proceso pedagógico en su totalidad.

Total de respuestas 26

**Que recomiendas para mejorar su trabajo**

De acuerdo con tu experiencia menciona: <b>Que recomiendas para mejorar su trabajo</b>	% total
Presencia	10
Hacer seguimiento	8

Ninguna de las anteriores	4
No contestó	4

Una vez más se reclama la presencia y el seguimiento por parte del asesor, esta es una cuestión reiterativa en las respuestas de los encuestados.

**Pregunta No.6** Menciona como es la organización y operatividad de las acciones del asesor en tu centro

Total de respuestas 26

Menciona como es la organización y operatividad de las acciones del asesor en tu centro	% total
Hace planeación	4
Participa	12
Desconoce	4
Ninguna de las anteriores	4
No contestó	2

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el asesor participa en diferentes actividades respuesta que concuerda con las respuestas de la pregunta cinco, otros lo perciben con una planeación en sus intervenciones y unos mas desconocen cómo es su organización en sus intervenciones, lo cual se podrían interpretar como un desconocimiento de la función del asesor o que los procesos de orientación y participación responden a las expectativas y tareas asignadas en la zona y no en lo que requiere o esperan del asesor.

**2. Opinas que el asesor realiza sus acciones partiendo de las necesidades del grupo de docentes y es un facilitador del cambio**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
4	6	8	6	1	25

1 respondió no lo sé.

Más del 60 % responde que las acciones no parten en su totalidad de las necesidades del grupo. Al existir una respuesta de regularmente más alto que las otras escalas permite determinar que es un elemento a considerar para la intervención al estar más cercano a la mejora de la intervención.

#### **4. Las sugerencias que hace el asesor tienen que ver con tu práctica educativa**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
9	6	5	5		25

1 no contestó

En esta respuesta se puede advertir que los encuestados opinan que las sugerencias del asesor tienen relación con su práctica educativa.

#### **7. Consideras que el asesor organiza las capacitaciones y asesorías que recibes?**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
12	5	4	3	2	26

En las respuestas de los encuestados se puede percibir al asesor como una persona que organiza sus capacitaciones y asesorías durante el Ciclo Escolar 2008-09 a nivel de Educación Básica solo se participó en el Curso Básico de Formación al inicio del mismo.

#### **8. Participa de manera continua en las acciones técnico-pedagógicas de tu centro escolar: Consejo Técnicos Escolares**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
1	6	10	5	2	24

2 no contestaron

En esta respuesta se puede apreciar que los encuestados notan la presencia del asesor en las reuniones de consejo técnico; los temas de capacitación organizados se diseñaron con base en los proyectos escolares de centro los contenidos abordados en el Ciclo Escolar 2008 -09 fueron: Trabajo Interdisciplinario, Determinación de las Necesidades Educativas Especiales, Revisión de las funciones de los especialistas en los Servicios de Educación Especial y Sistema Pictográfico de Comunicación.

**8. a Participa de manera continua en las acciones técnico-pedagógicas de tu centro escolar: Perfil grupal, proyecto curricular de aula, programas de desarrollo individual, evaluaciones psicopedagógicas.**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
1	6	5	8	5	25

1 contestó no he tenido la oportunidad

En la descripción del asesor se observan resultados diferentes a lo que describe el asesor en su escrito, encontrando que: los encuestados hacen referencia a participaciones concretas del asesor como elaboración de proyectos de centro, de aula, análisis de caso, participación en consejos técnicos etc. mientras que la narrativa del asesor describe acciones que tienen que ver con aspectos de organización y planeación.

En el cuestionario de respuesta cerrada de acuerdo con los resultados obtenidos, respecto a las acciones, reconocen que la participación del asesor responde a sus necesidades de grupo y las sugerencias hechas por el asesor, están relacionadas con su práctica docente sin embargo en los datos obtenidos de la descripción no se manifiestan estos datos.

En las acciones relacionadas con la planeación, existe congruencia entre las respuestas de los encuestados y la descripción del asesor, en ambos instrumentos se evidencia la parte de la organización de las acciones y la participación en ellas pero con los aspectos del seguimiento su participación es menor y esto se corrobora con una limitada participación en la elaboración de los proyectos curriculares de aula, análisis de caso, evaluaciones psicopedagógicas, etc

Fortalezas del asesor:

De acuerdo con la percepción del personal encuestado el asesor atiende a las necesidades de los maestros orientándoles con sugerencias en la solución de problemáticas a las que se enfrentan en el trabajo cotidiano.

Se considera que el asesor organiza las capacitaciones y asesorías que lleva a cabo en los centros y con los directores, en las reuniones de consejo técnico de centro y de zona. Se observa la presencia del asesor en las reuniones de consejo técnico de centro coordinándose con el director en la elaboración de las agendas de trabajo.

El asesor participa en la elaboración de los proyectos de los centros y en el de la zona haciendo equipo con los diversos personajes que se involucran en el diseño del mismo, parten del proyecto de la dirección considerando las necesidades y diagnósticos de los centros

El asesor realiza una gran variedad de funciones entre las que se pueden nombrar asistencia a cursos, diseño de cursos, coordinación de talleres, participación en consejos técnicos, asistencia a reuniones de actualización, etc.

Cuando no tiene la respuesta a las dudas de los asesorados recurre, con un especialista que le apoye en la solución de los problemas que se presentan en ese centro pues debe atender a las necesidades de los especialistas del equipo multidisciplinario.

Situaciones de mejora para el asesor:

Las sugerencias que se dan a los especialistas en ocasiones están alejadas de la realidad de la práctica del asesorado y aquí una cuestión ¿Qué tanto el asesor conoce la realidad del grupo?

Los maestros y equipos multidisciplinarios demandan el acompañamiento y presencia de los asesores en las actividades relacionadas con el trabajo pedagógico como: perfil grupal, elaboración del proyecto curricular de aula, diseño de programas de desarrollo individual y evaluaciones psicopedagógicas.

El asesor invierte mucho tiempo en el trabajo administrativo que le impiden cumplir con lo planeado en sus desgloses mensuales y tiene que reprogramar las fechas de visitas de asesoría en los centros.

El asesor manifiesta que no se identifica con el proyecto de zona y por esta razón muchas de las veces no tiene claridad en el trabajo que realiza

#### **3.4.5. Apropriación del conocimiento**

En esta categoría se considera que la apropiación del conocimiento es la capacidad que tiene el sujeto para asimilar información que lo lleven a la organización de sus ideas para compartirlas.

Para indagar esta parte se elaboraron las preguntas No. 3 y 6 del cuestionario de respuesta cerrada.

**3. En sus exposiciones observa que tiene una claridad conceptual de los contenidos que aborda**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
14	8	2	2		26

Como se puede apreciar en esta respuesta, los encuestados opinan que los asesores tienen un buen manejo de los temas que exponen. Esto permite inferir que el proceso de asesoría está centrado en la transmisión y manejo de contenido, no tanto en los procesos.

**6. Te ofrece ayuda y disponibilidad para trabajar con tus dudas**

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
6	6	5	7	1	25

1 no contestó

Los datos nos dicen que no está tan presente la ayuda y disponibilidad del asesor, se puede confirmar al revisar la agenda de trabajo del asesor en donde se refleja que el número de visitas por centro son de aproximadamente de dos veces al mes y la atención a cada especialista es de dos a tres días al año.

En esta respuesta contraría a la anterior en donde se advierte la presencia del asesor en las reuniones de consejo técnico de la escuela cuando se trata de la presencia del asesor en las actividades áulicas se nota la su ausencia. Durante el Ciclo Escolar 2008- 09 se realizaron 25 visitas de seguimiento a los docentes y equipo multidisciplinario en los grupos asignados por el director de los servicios en las que se abordaron los temas de: Análisis de caso, Elaboración de perfil individual y grupal, Proyectos Curriculares de Aula, Elaboración y acompañamiento de los Programas de Desarrollo Individual, Acompañamiento en las Acciones del Programa Nacional de Lecturas y Diseño del Programa de Escuela para Padres.



#### Fortalezas del asesor:

Los entrevistados manifiestan que en sus exposiciones los asesores demuestran un dominio de los contenidos que trabajan en las reuniones de capacitación y de actualización. Señalan que les ofrecen ayuda para resolver las dudas que tienen y les ofrecen ayuda cuando ellos la piden.

En la descripción del asesor se identifica que el asesor está en constante capacitación y formación y esto permite que los encuestados lo perciban como una persona con el dominio de los contenidos que trabaja

#### Situaciones de mejora para el asesor:

Continuar con la asistencia a los cursos de actualización y capacitación en los que participa por interés personal y por los convocados por la dirección del nivel educativo y la Secretaría de Educación, para que pueda trabajar en el proceso de acompañar y dar seguimiento a los procesos de capacitación técnica del personal.

Los problemas y necesidades del personal no los identifica el asesor, por lo tanto requiere trabajar esta parte para que pueda identificar las necesidades del personal de los servicios de la zona de manera directa y no a través del director o del coordinador técnico del centro.

Como se dará cuenta el lector en esta parte se presentaron los resultados de los cuestionarios por separado enseguida se hacen alguna reflexiones de los resultados obtenidos en ambos instrumentos.

### **3.5 Reflexión de nuestras categorías de análisis y resultados**

Después de hacer la revisión de los instrumentos aplicados se descubren cosas interesantes que proporcionan elementos para elaborar una propuesta de intervención con miras a la mejora de la práctica del asesor.

Y la más fuerte de las situaciones de mejora, es respecto al seguimiento, este aspecto aparece muy constante y es la demanda de los encuestados ellos perciben que los asesores no están en sus centros para hacer el acompañamiento de los acuerdos y tareas a los que se llegan y que la ausencia del asesor es notoria y lo requieren para llevar con éxito su trabajo y así fortalecer el compromiso del asesor para con ellos. Es necesario que el asesor comunique a los asesorados el objetivo de sus visitas.

Los maestros y equipos multidisciplinarios demandan el acompañamiento y presencia de los asesores en las actividades relacionadas con el trabajo pedagógico como: perfil grupal, elaboración del proyecto curricular de aula, diseño de programas de desarrollo individual y evaluaciones psicopedagógicas.

El asesor invierte mucho tiempo en el trabajo administrativo que le impiden cumplir con lo planeado en sus desgloses mensuales y tiene que reprogramar las fechas de visitas de asesoría en los centros.

Después de hacer la conjugación de la información obtenida en los dos instrumentos aplicados, permite comparar la percepción de los actores involucrados en este trabajo de indagación, logrando una descripción de la realidad a intervenir más amplia y completa.

Después de haber realizado los análisis anteriores se llegó a la pertinencia de reagrupar los resultados obtenidos en dos grandes categorías que se definieron como: saberes y proceso grupal.

Estas dos categorías más generales permitieron identificar elementos específicos de intervención con relación al asesoramiento en el nivel de educación especial.

Los saberes del asesor se pueden entender como el buen hacer en la enseñanza de un profesor experimentado con una trayectoria profesional rica en vivencias y en reflexiones que han propiciado la construcción de un cuerpo de conocimiento bien articulado y contrastado.

Para este aspecto de los saberes se reagruparon las categorías de conceptos, acciones, conocimientos, apropiación del conocimiento y habilidades las que se consideraron como competencias del asesor para el desarrollo de su tarea.

Por las características de la definición de procesos grupales se creyó pertinente considerar en esta categoría los elementos referidos a la comunicación y planeación.

El asunto de la base científica del conocimiento del asesor es de una gran trascendencia para la práctica del asesoramiento, para presentar a los asesorados, alternativas de los problemas pedagógicos a través de la construcción del conocimiento y de los procesos de aprendizaje así como de la naturaleza de la organización educativa.

Otro ámbito de competencia es aquel que tiene que ver con el conocimiento de la política educativa y de los mecanismos que se utilizan para su implantación revisándola de una manera acrítica identificando el papel que juega en el contexto socio-político de la educación. Esto exige al asesor el dominio de estrategias de comunicación y procedimientos para establecer medios de negociación y participación, sin esto sería difícil llevar a la práctica un proceso de asesoramiento.

Es importante que el asesor posea habilidades interpersonales y procedimentales para poder equilibrar sus saberes para articular puntos de vista divergentes y recoger y devolver información a diferentes niveles de la institución educativa así como habilidades relacionadas con el trato con adultos y la formación

de líderes que requieren el conocimiento de las características de los procesos de aprendizaje de adultos y actitudes de inducción a la responsabilidad.

Las acciones y habilidades relacionadas con la planeación del asesor, se consideran en la categoría del proceso grupal porque las respuestas emitidas hacen referencia a la planeación como estrategia de intervención en los centros.

Enseguida se enunciará lo que se entiende como proceso grupal, el proceso grupal como parte del proceso de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo. Se parte del conocimiento de estos dos elementos es como se construye un aprendizaje grupal. Se deben tomar en cuenta la facilidad que cada integrante tenga para asumir sus actitudes y los momentos por los cuales pasan.

Las destrezas interpersonales son un requisito para establecer las relaciones empáticas que demanda la labor de asesoramiento así como las claves esenciales de las organizaciones educativas para situar los acontecimientos y las relaciones entre los diferentes grupos en el contexto cultural y micropolítico en el que se desarrolla el apoyo escolar, estas destrezas facilitan los procesos de interacción y comunicación con individuos y grupos que incluye desde la escucha atenta hasta la empatía.

Otro elemento importante que debe tener el asesor son las destrezas procedimentales que son responsables de las dinámicas de acción y abarcan un espectro muy amplio con estrategias de diagnóstico y comprensión de las situaciones y las organizaciones, identificación y definición de problemas y necesidades, orientación de procesos de negociación, planificación e implementación de las tácticas acordadas y por último evaluación.

El papel del asesor es el de vender ideas por una supuesta necesidad del centro educativo, oferta su particular visión sin sentirse responsable de contribuir a redefinirla desde la perspectiva de los asesorados o mejor aun crear una compartida.

Esta manera de actuar reproduce formas tradicionales de trabajar en la enseñanza porque evita al asesorado tener que construir su propia visión de la misma.

### **3.6 A manera de un breve cierre.**

Después de haber hecho el análisis de cada uno de los instrumentos utilizados para este trabajo de indagación se hace un breve cierre de este apartado se exponen algunas ideas las cuales se creen son relevantes.

Como una observación muy particular se percibió renuencia a responder los instrumentos elaborados por algunos docentes por lo que le restaron importancia y este elemento no se sabe hasta donde pudo haber influido en las respuestas recogidas.

Se les identifica como uno de los actores principales en las reuniones de consejo técnico de centro coordinados con los directores. La tarea principal se centra en planear y organizar las reuniones de capacitación y actualización de las que son responsables.

Su ausencia en los centros es notoria y los maestros demandan su participación para la resolución de problemas relacionados con el aspecto pedagógico.

Se requiere hacer un buen diagnóstico de los centros que describa las necesidades de los actores involucrados en estos para responder a sus problemáticas pues cada uno de ellos tiene contextos diferentes.

Es importante describir las funciones del asesor para darlas a conocer al personal de la zona escolar.

Es importante el acercamiento del asesor con el personal de la zona para que éste no sienta la asesoría como una supervisión y las sugerencias que se le hagan estén acordes con su práctica.

Hasta aquí tenemos la descripción de los resultados obtenidos en el diagnóstico elaborado en este trabajo de indagación que proporcionaron los elementos necesarios para dar paso al siguiente capítulo en el que se expone la propuesta de intervención de la asesoría.

## Capítulo IV

### El asesoramiento una tarea poco abordada en Educación Especial

En este proceso de análisis de la práctica, se contempla pertinente partir de la revisión de algunos conceptos base que ayudaran a clarificar la función y el papel del asesoramiento en los centros educativos de Educación Especial.

La perspectiva en este trabajo es la de precisar a la práctica educativa del asesor como una acción social, intencionada, llevada a cabo por agentes, que actúan sobre otros agentes, dentro de una estructura social, esto obliga a considerar cada uno de los componentes esenciales del asesoramiento en la práctica: concepto del asesoramiento, sus características, funciones, modelos y su relación con la gestión educativa.

La práctica educativa en el caso que nos ocupa, implica diversos momentos, un aspecto humano y cognitivo del asesor que lleva implícita una compleja subjetividad en sus intenciones y conocimientos acumulados a través de la experiencia, de los cuales, no es consciente por las actividades rutinarias que desarrolla día con día.

#### 4.1 Asesoramiento

En este trabajo se piensa que es importante partir de un concepto de asesoramiento dado que es el tema de abordaje de éste, es importante señalar que no se tiene un concepto único y que éste evoluciona o cambia de acuerdo con el tiempo y el teórico que lo aborda, por lo que se podrá encontrar una amplia variedad de información acerca del tema ya que no solo en el campo educativo se habla de asesoramiento.

#### 4.1.1 Concepto acerca de asesoramiento

La caracterización del asesoramiento en la enseñanza es algo complejo y con gran variedad de alternativas y campos de influencia y llega a constituir una práctica que utiliza modelos tomados de otras formas de actividad social, tanto en su conceptualización como en su desarrollo (López, 1997 p.29) por otro lado se debe reconocer que son escasas las investigaciones que se han hecho al respecto del tema, su indefinición y la descoordinación entre las actuaciones de los distintos agentes dedicados a dichas tareas.

En esta tarea se busca una identidad propia que pueda contribuir a la mejora de las tareas pedagógicas en tres campos de actuación difíciles de delimitar: la supervisión educativa, la formación permanente del profesorado y la innovación educativa; sin olvidar que cualquier proceso de asesoramiento escolar implica participación, negociación y construcción compartida, resistiéndose a visiones parciales que intenten justificar tantos tipos de asesoramiento como fuentes disciplinares, o tantos asesores como métodos y programas educativos. (López, 1997 p. 32)

La mejora de la educación se debe considerar como un punto de referencia y destino del apoyo o asesoramiento pedagógico. Asesoramiento es un término que representa al mismo tiempo un imperativo casi categórico respecto a la educación y un abanico de notables dificultades a la hora de precisarlo, establecer su sustancia y procesos y, desde luego, las políticas necesarias para realizarlo. Como se puede dar cuenta el lector esta tarea es compleja y por lo tanto es difícil llegar a un concepto único, por lo que enseguida se presentan una serie de conceptualizaciones de este término.

Según Nieto y Portela citados en (Segovia 2005, p.158) el asesoramiento en la educación constituye un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de la organización.



Afirma Dustin citado en (Segovia 2005, p.159) que el asesoramiento es un servicio indirecto, es decir, una función educativa cuya relevancia e incidencia en educación está mediatizada, en principio, por la mejora o desarrollo profesional de miembros de la organización y en último término por la repercusión que estos como mediadores tengan en la calidad de la educación y el progreso de los alumnos.

Segovia (2005) define al asesoramiento como un conjunto de actividades a través de las cuáles el asesor ayuda al asesorado a percibir, comprender y actuar para mejorar una situación problemática tal y como es definida por el mismo.

Como señala Rodríguez Romero (1996) citado en (Jiménez 1997, p.99) se suele aplicar la denominación de asesoramiento a labores en las que participan profesionales de igual status con el propósito de resolver problemas encontrados en la práctica profesional. Uno de los participantes, justamente el que tiene el problema demanda ayuda para resolverlo y el otro esta en situación de corresponder a esta petición ofreciendo recursos variados para contribuir a encontrar la solución.

Murillo (2005) dice que el asesoramiento se entiende como un recurso de cambio y mejora en un sentido amplio. Se trata proporcionar a las instituciones y/o sus respectivas unidades organizativas, el apoyo para guiar y orientar el conocimiento, así como las estrategias necesarias para que puedan elaborar sus propios proyectos de cambio, desarrollarlos y evaluarlos.

Después de hacer un análisis profundo acerca de los elementos que presenta cada uno de los teóricos anteriores además de la información y la experiencia de quien realiza este trabajo, se puede establecer que el asesoramiento es un proceso educativo de participación y negociación, es un medio de ayuda al asesorado para facilitar y comprender su actuación en la solución de problemas cotidianos encaminados a la mejora de su práctica como una estrategia de cambio.

Con estos elementos se puede establecer que la tarea del asesor no es sencilla sino al contrario, es compleja y en determinado momento cuestionada, por otro lado tiene una relación directa con las características personales de quienes llevan a cabo esta función.

#### **4.1.2 Características del asesor**

¿Cuáles deben o deberían ser las características de un asesor? Al hacer la revisión y la indagación teórica de este cuestionamiento, se encontró poca información en este sentido, por lo que después de comparar dos autores que abordan el tema se consideraron los elementos afines y son los que se presentan.

En la mayoría de los casos lo que caracteriza a un asesor, es que, es un docente que tiene una práctica escolar en la que destaca y posee una experiencia como formador, se puede decir que los asesores se forman en la práctica. Se trata de poner su saber a la disposición no sólo del profesorado, sino del grupo con el que de manera periódica se encuentra para aprender juntos. En la actualidad se considera que el componente básico que define una función asesora es la intervención sobre el quehacer de otros (Segovia 2005 p. 104).

Algunas características de la asesoría de acuerdo con Segovia (2005) y Lucarelli (2004) son:

- a. Un marco de negociación en el que se sitúe la intervención
- b. La reflexión crítica y la clarificación conceptual
- c. La interacción basada en el reconocimiento mutuo y la confianza
- d. Situación encuadrada en el compromiso de mutua confidencialidad acerca de la información que en ella se obtiene acerca de la intimidad de los otros.
- e. Situación en la que el ámbito principal de acción es el grupo mismo así como un facilitador del cambio

Las características descritas están en un marco de negociación, reflexión y compromiso en un grupo de trabajo, por lo tanto estos son los distintivos principales de los asesores de acuerdo con estos teóricos y los que se comparten con ellos.

#### **4.1.3 Funciones del asesor**

En el apartado anterior se abordaron las características del asesor, ahora corresponde revisar sus funciones, aunque se tiene la información de acuerdo con lo revisado que éstas no se determinan de manera general y varían de un lugar a otro. Se considera en este punto la importancia de identificarlas con el objetivo de contar con un punto de partida como referencia para el trabajo que nos ocupa.

El asesoramiento forma parte de un conjunto muy amplio de prácticas profesionales que se conocen como prácticas de apoyo, porque surgieron con la misión de ayudar, mejorar o sustentar las acciones estrictamente dedicadas a la enseñanza y el aprendizaje y la asistencia social de todo tipo. Su finalidad principal es apoyar las tareas de construcción de sentido, identidad y posibilidad que son propias de las acciones educativas (Segovia, 2005, p 69).

Los profesionales que acometen tareas de apoyo a las escuelas, deben definir su rol a medida que se ven involucrados en experiencias de asesoramiento: Por consiguiente, el rol del asesor se configura de un modo emergente e híbrido y van adquiriendo nitidez al distanciarse de otros roles con los que está emparentado (Segovia, 2005, p 79).

Gran parte de los problemas con los que tienen que lidiar los asesores están unidos con una cualidad que posee de modo especial el rol del asesor: la marginalidad. Las formas que puede adoptar la marginalidad dependen de los escenarios en los que se realiza el asesoramiento y de las posiciones de poder de cada uno de los grupos culturales que interactúan en la acción.

El escenario de predominio de las instancias administrativas: (El asesor se ve forzado a actuar como brazo de la administración para convencer de una mejora externa a los centros educativos).

- Se combinan tareas de asesoramiento con tareas de control o predomina una orientación de experto, de programas de innovación externos a la institución
- Una relación de apoyo que se origina en instancias externas a los centros educativos y que suele resaltar las carencias de los profesores
- Se toman en cuenta solo los elementos más formales y estructurales y se ignoran los aspectos idiosincráticos, historia y cultura de los centros educativos
- Una imagen de los líderes escolares gestores alejados de la vida de las aulas y de la práctica de la enseñanza.

Escenario del profesorado y la comunidad educativa: (Los asesores mantienen un proceso continuo de negociaciones).

- Un rol de agente de apoyo exclusivamente dedicado a tareas de asesoramiento
- El profesorado y los centros son considerados de forma global.
- Las tácticas más usuales están basadas en la capacitación del profesorado y estrategias como investigación acción
- Las escuelas son consideradas como heterogéneas e incluyen a los padres de familia como parte del centro educativo
- El profesorado es visto como profesional autónomo, participante y responsable en la administración y dirección del centro
- Los directivos escolares y administradores son considerados más líderes pedagógicos que gestores y controladores.

El problema del asesor supone aprender a combinar, en la medida de lo posible, el respaldo de las instancias administrativas al desarrollo de procesos internos en las escuelas. La marginalidad convierte al agente de apoyo en puente entre culturas y éste debe aprender a sentirse relativamente cómodo entre ambas orillas.

Definir el rol del asesor, obliga a plantear una toma de postura frente a los asuntos más decisivos en los procesos de asesoramiento, como la interacción entre iguales y el equilibrio entre las demandas externas y los requerimientos de los centros.

El papel del asesor no es nada fácil porque se encuentra en una situación difícil sobre todo cuando tiene que determinar los objetivos a trabajar en un centro educativo y que en ocasiones debe dejar de lado las necesidades de los docentes atendidos para darle prioridad a los programas y proyectos establecidos por Secretaría de Educación.

## **4.2 Modelos de asesoramiento**

El asesor hace su tarea cotidiana y muchas de las veces por no decir que siempre no es consciente de su estilo de trabajo, en esta parte se expondrán tres modelos de asesoramiento que describen las formas de actuación de este personaje con el objetivo de revisarlos sin un afán de categorizar su práctica sino simplemente como un medio para facilitar su trabajo.

Como se plantea en esta parte los modelos de asesoramiento no deben entenderse como categorías de clasificación puras y mutuamente excluyentes sino más bien como un recurso global que puede resultar útil a efectos de simplificar y caracterizar de modo comprensivo realidades muy variadas y diferentes entre sí.

El asesoramiento surge como una necesidad institucional en dónde los actores transitan procesos de cambio que los implica como sujetos y por otra los marcos normativos dejan por decisión o por incapacidad un margen de disposición alternativa generador de incertidumbre.

Dos elementos que Segovia (2005) considera fundamentales para caracterizar los modelos son:

- a. *El uso de conocimiento y experiencia de las partes implicadas en relación con el carácter y contenido de los problemas que se abordan en el asesoramiento.*

Reside en la capacidad o potencial de identificar, comprender y de alcanzar soluciones satisfactorias a los problemas, recurriendo al conocimiento y experiencia del que disponen en cada momento los implicados en el asesoramiento.

- b. *La estructura de interacción que se construye entre las partes implicadas y que regula, a su vez el proceso que conlleva al asesoramiento.*

Más allá de la organización de acciones y la distribución de responsabilidades que supone la relación de ayuda, está mediatizada por aspectos cognitivos y afectivo emocionales que son inseparables del hecho de compartir significados y experiencias. Estos dos elementos nos sirven para identificar y diferenciar tres modelos generales de asesoramiento.

#### **4.2.1 Modelo de Intervención**

La intervención define un tipo de asesoramiento educativo que se centra en el punto de vista de la parte asesora. El tipo ideal del asesor en este modelo corresponde a la figura del experto, que hace un diagnóstico del problema y propone una solución. La legitimización del asesor procede fundamentalmente del conocimiento de éste, es

decir, del dominio especializado de una materia, disciplina o área de actividad. En la mayor parte de los campos de actuación, ese conocimiento es la característica que, de modo general, se considera más importante de la labor profesional del asesoramiento.

El asesor puede imponer soluciones a los problemas o sugerir que se puede hacer desde una supuesta postura de neutralidad. Como experto el asesor es alguien que sabe más que el profesor o que simplemente sabe algo que él desconoce. El modelo de intervención basa su eficacia en la adopción de un planteamiento o programa educativo (Segovia, 2005, p.153) y lo más frecuente es que siga un modelo racional de resolución de problemas en el que se especifica una secuencia de etapas conectadas de forma lineal; por lo que la atención del asesor se concentra en una estructura de tareas:

- a. Interpreta y enjuicia el problema o necesidad del profesor desde su propio conocimiento y visión de las cosas.
- b. Fija las metas a alcanzar y determina los cursos de acción más eficaces para la resolución de problemas
- c. Toma la responsabilidad de las decisiones y el control de las acciones
- d. Concluye revisando la acción propuesta y reiterando las expectativas puestas en los profesores.

De acuerdo con este modelo el asesoramiento se caracteriza por relaciones jerárquicas que implican conductas directivas de la parte asesora sobre la parte asesorada a experiencia y prestigio profesional del asesor le conceden poder de legitimidad frente al profesor. El asesor aparece en una relación dominante de arriba hacia abajo, Elliot 1990 en (Segovia, 2005, p.155) de ahí que en ocasiones se corra el peligro de no comprometerse lo suficiente en la práctica educativa, suprimir la conversación en la toma de decisiones, de conceder relativamente poca importancia a las opiniones expresadas por los profesores o de no hacer explícita la estrategia de control de una parte sobre otra.

#### 4.2.2 Modelo de Facilitación

La facilitación define un tipo de asesoramiento educativo centrado en el punto de vista del asesorado, en este modelo la iniciativa es ejercida por el profesor.

Desde el modelo de la 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 la solución (Segovia, 2005, p. 156).

Lo esencial de este modelo se asocia a la autonomía de los profesores para construir criterios de ejercicio profesional frente a una tarea educativa, dado que los profesores tiene capacidad para ser autocríticos, para aprender, identificar problemas y buscar soluciones para resolverlos; la tarea principal del asesor no consiste en influir en él sino de ayudarlo en sus procesos de pensamiento y acción.

Este tipo de asesoramiento se describe mediante los siguientes aspectos:

- a. Permite a los profesores definir aspectos y problemas específicos de la situación que comparten mediante la retroalimentación de observaciones hechas por el asesor.
- b. Suministra ideas, propuestas o material que los profesores valoran en función de los obstáculos y dificultades en que se encuentran.
- c. Propicia oportunidades a los profesores para que den cuenta de sus reflexiones con sus colegas, para descubrir conexiones entre sus experiencias y las de otros.



### 4.2.3 Modelo de Colaboración

La colaboración define un tipo de asesoramiento educativo basado en la interdependencia entre la parte asesora y la parte asesorada.

Day, 1984; Coben y Thomas, 1997 citados en (Segovia, 2005, p.160). La toma de decisiones que afecta a la resolución de problemas es consensual ejercida por asesor y profesor en condiciones de igualdad de status y responsabilidad compartida, siendo la influencia bilateral y paritaria. Asesorar es renunciar a la demanda técnica y participar activamente en compartir el mismo contexto problemático en una relación de iguales.

Expresiones como corresponsabilidad, adaptación mutua y experiencia compartida, es un tipo de asesoramiento que se fundamenta en la reciprocidad de los conocimientos y experiencias en una retroalimentación asesor-asesorado, como estrategia de aprendizaje mutuo. Las partes implicadas en una relación de ayuda satisfacen las siguientes condiciones:

- a. Aceptar que los conocimientos y habilidades del otro, son tan importantes y valiosos como los propios y constituyen una fuente de aprendizaje.
- b. Negociar objetivos para alcanzar una visión, acciones y la responsabilidad de las decisiones.
- c. Cultivar relaciones de colaboración.

La relación paritaria se hace realidad por medio de un proceso de negociación y construcción de consenso que se proyecta sobre dos elementos básicos:

- Comunicación constante para explicitar una actitud de respeto y reconocimiento profesional.
- Distribución de poder entre asesor y profesor en la que ambas partes tienen igual o parecida oportunidad para influirse mutuamente.

Enseguida se presenta un cuadro comparativo de los tres modelos de asesoramiento revisados, en el que se destaca el papel de los implicados (asesor – asesorado) en esta actividad.

Modelos de asesoramiento	Conocimiento y experiencias	Relaciones entre asesor/asesorado
Modelo de intervención <b>Intervención centrada en el asesor</b>	Asesor como figura experta Dominio especializado de una materia, disciplina o área de actividad.	El asesor aparece en una relación dominante de arriba hacia abajo.
Modelo de facilitación <b>Intervención centrada en el asesorado</b>	Los profesores tienen capacidad para ser autocríticos, para aprender, identificar problemas y buscar soluciones para resolverlos.	El asesor provee recursos de ayuda, escucha, alienta, refleja y clarifica al profesor.
Modelo de colaboración <b>Interdependencia entre la parte asesora y la parte asesorada</b>	Es una relación de iguales	Retroalimentación asesor-asesorado, como estrategia de aprendizaje mutuo

En el cuadro se pueden revisar de manera general las características de los tres modelos presentados identificando el estilo de intervención del asesor y el papel que éste juega en cada uno de ellos así como el rol de los asesorados y la importancia del conocimiento de los personajes involucrados.

### **4.3 La gestión escolar con relación al asesoramiento**

En el apartado 2.1.3 se describieron las funciones y características del asesor en esta parte se expondrán los estilos de la gestión escolar, es importante considerar al directivo o autoridad inmediata del asesor como un gestor escolar que facilita y permite su trabajo en el ámbito en el cual se desarrolla.

Tradicionalmente se ha visto al directivo escolar como una dimensión institucional, sin embargo actualmente, de acuerdo con Brovelli (2001) se contemplan otras cuestiones como; ofrecer a los profesores un escenario adecuado para su desempeño profesional, y la de aparecer ante la sociedad como un interlocutor válido, para dar razones y explicaciones acerca de lo que ocurre en la escuela y de la calidad del servicio que ofrece.

No hay duda en cuanto a la importancia del lugar de los directivos en el sistema educativo, y más aún en los procesos de cambio, pues deben de responder a las demandas de la sociedad así como de lo que ocurre en las instituciones educativas.

Lo que hace un directivo dentro de la institución afecta a toda la comunidad, sus decisiones traen consecuencias favorables o desfavorables para todos, logran que la vida de la institución trabaje de manera armónica, o bien en ocasiones sus decisiones provocan un ambiente de desencanto entre las personas de la comunidad escolar.

La acción de los directivos escolares en una institución que asume lo pedagógico como desafío es más que una administración, estaríamos refiriéndonos a la gestión escolar, es decir, mantener una organización de los elementos que configuran las dinámicas que se dan en el seno de las escuelas, con un objetivo el currículo escolar.

Enseguida se abordará este concepto para tratar de identificar sus elementos y características principales, así como algunos estilos de gestión escolar.

### **4.3.1 La gestión escolar en el proceso de asesoría**

La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país; en donde se realizan las políticas educacionales en cada centro escolar adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad escolar.

La gestión escolar se puede entender como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas (Pozner, 2005, p. 74).

Su desafío, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados (Pozner, 2005, p.71).

De acuerdo con Pozner (2005) para que sea posible la gestión escolar es importante que se presenten dos elementos: la elaboración de un proyecto institucional y el desarrollo del trabajo en equipo; en donde se convoque a los docentes y a la comunidad para que se asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se requiere para los estudiantes.

El proyecto educativo define la forma de hacer la escuela, permite trabajar diversas dimensiones de la institución y el desafío de elaborarlo, es un recurso para organizar el cambio y la innovación al interior de la comunidad educativa, debe convertirse en un proyecto que se exprese en la vida escolar diaria para garantizar la calidad del servicio que se brinda.

La integración de un equipo de trabajo requiere de una finalidad muy clara, personas propositivas y reflexivas y la claridad del directivo para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo.

La gestión escolar busca favorecer y hacer posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los participantes del proyecto educativo: maestros, asesores, directivos, padres de familia, alumnos, etc.

Es importante que en las instituciones educativas se cuente con un proyecto y un trabajo colaborativo para que se presente una transformación en el colectivo escolar, por lo que la presencia del asesor es importante para que sea parte del cambio.

#### **4.3.2 Los estilos de actuación de los directivos.**

Así como se identificaron los modelos del asesoramiento ahora se revisaran los estilos de los directivos pues como se comento anteriormente, el estilo del directivo tiene una relación muy estrecha con el trabajo que desempeña el asesor.

El modo como los directivos organizan, proponen y dirigen tareas, mantienen y crean canales para las relaciones humanas, dan lugar a lo que se llama estilo. Un estilo es un proceso activo, que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de dirección, de modo tal que puede consolidarse, mejorarse o también degenerarse u osificarse (Brovelli, 2001, p 74).

Se trata de ver cómo el director ejerce su liderazgo, como visualiza y resuelve los conflictos, cómo entiende y pone en práctica la participación, cómo concibe la autonomía y si da lugar a ella, si intenta la búsqueda de consensos y las formas a través de las cuáles los persigue. Brovelli (2001) propone tres estilos de actuaciones de los directores:

1. El estilo administrativo, informado por el interés técnico.
2. El estilo interpersonal, informado por el interés práctico.
3. El estilo político-pedagógico, informado por el interés crítico-emancipador.

Enseguida se describen de manera detallada cada uno de estos modelos con el fin de identificarlos y asociarlos con la intervención del asesor en la zona educativa.

#### **4.3.2.1 Estilo administrativo**

El director se muestra como jefe ejecutivo de la escuela, acompañado por un equipo encargado de las normas y el control de los diferentes aspectos administrativos, sus características son:

- a. Las relaciones interpersonales no son valoradas como sustanciales para una administración exitosa, por el contrario sí lo son los procedimientos y habilidades específicas para cada tarea.
- b. La toma de decisiones es considerada como una función propia del personal jerárquico y el resto del personal debe cumplir y ejecutar lo decidido
- c. El poder, es ejercido por quienes ocupan los más altos niveles de autoridad, quien asume la tarea de control técnico y de gestión.
- d. El poder no se delega ni distribuye ni se comparte, por lo que el estilo de gestión puede decirse que es autoritario.
- e. El conflicto, se evita se elude, se desconoce o bien si esto no es posible, se resuelve de manera unilateral, con la toma de decisión del director.

- f. El consenso no es algo buscado o construido, ya que no se le considera como necesario o valioso.
- g. La participación, no interesa como posibilidad de plantear problemas y generar proyectos de modo colaborativo y democrático. La autonomía no constituye tampoco un interés buscado, residiendo el éxito en el cumplimiento fiel del rol asignado.

Se precisa que en este estilo de liderazgo las decisiones se toman unilateralmente por el directivo y los subordinados acatan sus órdenes para cumplir con ellas de manera obligatoria.

#### **4.3.2.2 Estilo interpersonal**

Requiere de un director activo, con presencia visible, que pueda mantener relaciones cara a cara con el personal, quien a través de un modo informal, se muestra preocupado por comprender a maestros y alumnos, sus características son:

- a. Busca construir redes de comunicación, que faciliten negociaciones y acuerdos, que produzcan situaciones de mutuo compromiso entre los diferentes sujetos y la conducción institucional.
- b. La administración es vista como una práctica social, donde las normas sean producto de compromisos compartidos, considerados como adecuados y necesarios a las situaciones y contextos concretos.
- c. La división del trabajo es aceptada en relación a la funcionalidad del mismo, con miras en producir acciones justas y buenas, según sean consideradas por los participantes.
- d. El poder se considera como una cuestión a compartir, sin clara definición de roles y funciones que pueden ser asumidos alternativamente por cualquiera de los participantes.

- e. El conflicto no es negado sino que es evitado a través del logro de buenos procesos de comunicación y en caso de que se presente se busca superarlo mediante negociaciones permanentes.
- f. El consenso es un objetivo permanente, perdiéndose a menudo la óptica de la toma de decisiones oportunas y pertinentes.
- g. La participación es una cuestión centrada en el contexto institucional.
- h. La autonomía está pensada desde lo que individualmente y para el grupo en el que se actúe, sea considerado como conveniente o adecuado.

Este estilo directivo se precisa que se presenta una tendencia a relacionarse con sus subordinados de una forma paternalista se toman decisiones de forma independiente con respecto a su trabajo y se evitan conflictos mediante la negociación.

#### **4.3.2.3. Estilo político-pedagógico**

El director sustenta sus acciones y decisiones en concepciones democráticas de la vida social y donde la idea de cambio social juega un papel importante, sus características son:

- a. Tenderá a favorecer el debate, la discusión y análisis de las situaciones que se presentan como problemáticas o conflictivas, mediante procesos de reflexión crítica
- b. El poder es una cuestión claramente consiente, distribuido democráticamente de acuerdo con las características de las situaciones planteadas y del funcionamiento de la institución.



- c. Los conflictos son abordados y develados desde la perspectiva del análisis, pudiendo ser redefinidos y a veces disueltos o bien tratando de elaborarlos y resolverlos.
- d. El consenso se constituye en un objetivo central, para cuyo logro se hace necesario contar con espacios de reflexión crítica.
- e. La participación es una condición necesaria, pero exige de compromiso, autenticidad y rigurosidad en las argumentaciones y acciones que desarrollan los diferentes actores.
- f. La autonomía tiene que ser un estado buscado tanto a nivel de la institución como de los sujetos que la integran.

En este estilo de liderazgo directivo los subordinados participan en la toma de decisiones y los acuerdos son tomados de manera consensuada por lo que se genera un compromiso de participación activa en sus integrantes.

Para concluir esta parte de los estilos de liderazgo directivo se presenta un cuadro comparativo de los estilos de gestión, interesa identificar las características del director así como las diversas actividades relacionadas con la vida escolar en la que participa el personal de una institución.

<b>Estilo de Gestión Escolar</b>	<b>Estilo administrativo Informado por el interés técnico</b>	<b>Estilo interpersonal Informado por el interés práctico</b>	<b>Estilo político – pedagógico Informado por el interés crítico-emancipador</b>
Características del director.	Jefe ejecutivo controla diferentes aspectos administrativos.	Director activo con presencia visible.	Director de concepciones demócratas.
La Toma de decisiones.	Función propia del personal jerárquico	Facilita la negociación, toma de acuerdos y compromisos mutuos.	Favorece los procesos de reflexión crítica.

<b>Estilo de Gestión Escolar</b>	<b>Estilo administrativo Informado por el interés técnico</b>	<b>Estilo interpersonal Informado por el interés práctico</b>	<b>Estilo político – pedagógico Informado por el interés crítico-emancipador</b>
El poder.	No se delega ni se distribuye, lo ejerce la autoridad.	Cuestión a compartir.	Esta distribuido democráticamente.
La solución de conflictos.	Se evita, se elude, el director lo resuelve.	Es evitado a través de procesos de buena comunicación.	Abordados desde la perspectiva del análisis.
Los consensos	No es algo buscado o construido.	Objetivo permanente, se puede perder en la toma de decisiones.	Objetivo central mediante la reflexión crítica.
La participación del personal	No interesa.	Centrada en el contexto institucional.	Condición necesaria que exige compromiso.
La autonomía del centro	No es interés buscado, lo que importa es cumplir con el rol asignado.	Se considera conveniente o adecuada.	Estado buscado institucional como individualmente.

El rol de directivo es tan antiguo como la escuela misma, ubicada en nuestros días con nuevos contextos y con otras exigencias pretende hacerlo desde una perspectiva diferente, por lo que resulta valioso el análisis de los estilos directivos en relación con los intereses que los guían en el desempeño de su rol.

De manera esquemática en el cuadro anterior se presentan los tres estilos de gestión, se revisan los roles que desempeña un directivo en su tarea cotidiana, se describen sus características y se identifica su relación con la vida escolar de la institución que dirige.

La función directiva y la de asesoramiento tienen que ver con los procesos de construcción, desarrollo y evaluación curricular y con la gestión de los mismos, ambos roles son indispensables en los procesos de transformación educativa por la importancia que tienen en cuanto a los efectos de movilización y preparación del profesorado para intervenir en los cambios, para generar proyectos e innovaciones y para la mejora de la calidad de la educación.

Es necesario comprender que el asesoramiento es una práctica que ha ido configurando sus características en el ámbito educativo y es en la actualidad donde se aprecia una expansión fuerte ligada a los procesos de cambio. Es una práctica acerca de la cual las conceptualizaciones desde la teoría, si bien han avanzado notablemente, están aún en construcción contando con una escasa difusión y espacios de debate y análisis que puedan dar lugar a nuevas conceptualizaciones; el asesoramiento en educación es una labor emergente que esta en proceso de consolidación o que anda en búsqueda de su propia identidad.

El ámbito educativo es el espacio de la vida escolar relacionado con la socialización y los valores en los que se basan, el ámbito pedagógico es fundamentalmente el que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos; así las escuelas se preocupan por las metodologías y estrategias que ponen en marcha la intervención de cada uno de sus docentes.

Desde esta perspectiva es posible afirmar que la tarea del asesoramiento es siempre una tarea compartida ya que solamente se puede desarrollar en relación con otros profesionales de la educación, estructuras de apoyo, centros educativos o docentes agrupados de diversas maneras sin olvidar el papel del gestor escolar en el proceso de transformación educativa.

## Capítulo V

### **Propuesta de intervención para el Asesoramiento en Educación Especial en los servicios de CAM y USAER: para fortalecer en la zona la Gestión Escolar.**

En este capítulo se describirá la propuesta de innovación de la intervención del asesor con el equipo multidisciplinario de los servicios de CAM y USAER, dado que es evidente la necesidad de un cambio en la tarea de éste en el nivel de Educación Especial, tal supuesto se confirma con los resultados del diagnóstico y de aquí la importancia de diseñar una propuesta de innovación que permita la transformación de la práctica del asesor, dicha propuesta se sustenta desde el paradigma de investigación acción.

Este trabajo se centra en un proyecto de innovación en el ámbito de la gestión escolar, se parte por referir el significado de innovación, entendida esta como resultado de generar otras opciones posibles a partir de las existentes, crear espacios que permitan la reflexión sobre las concepciones y prácticas hechas para introducir transformaciones profundas en el ejercicio profesional cotidiano. Innovar es, pues, desandar caminos conocidos y atreverse a recorrer rutas inexploradas; es romper paradigmas y construir nuevos, en coherencia con los cambios sociales.

Con base en este concepto se ha planteado crear una propuesta de intervención de la práctica del asesor para el fortalecimiento del trabajo académico de la supervisión, ya que es un reto encontrar los medios necesarios que favorezcan la innovación educativa y que sean acordes a los principios y fines de la Educación Especial, por ende, que den respuesta a las necesidades de los asesores como al colectivo con el que interactúa.

## 5.1 Contextualización de la Propuesta

Con las Reformas de carácter curricular de la Educación Básica se han promovido programas y proyectos que buscan fortalecer los procesos escolares, sin embargo la atención de los alumnos que presentan necesidades educativas especiales representan un desafío, dado que implica eliminar barreras ideológicas y físicas que limitan la aceptación, el proceso de aprendizaje y la participan de estos alumnos.

Las evaluaciones externas como los resultados del seguimiento de las experiencias institucionales de innovación han detectado impactos limitados en las prácticas de enseñanza y en el aprendizaje, han señalado que los procesos de cambio educativo no se generan fácilmente en los planteles escolares. La innovación tiene como fin modificar los aspectos de los ámbitos pedagógico, didáctico y organizacional que consideren pertinentes para atender las necesidades de las escuelas de educación especial en el marco de sus propósitos formativos.

El colectivo docente conforma una cultura de conocimientos previos, sobre la enseñanza y el aprendizaje e intereses diversos que conforman diferentes grupos de maestros, muchos de ellos están preocupados por el mejoramiento de los planteles pero también hay grupos adversos al quehacer escolar. Las propuestas de mejora no necesariamente son bien recibidas ya que tienden a romper los equilibrios ya existentes en la cotidianeidad pareciera que las iniciativas son interpretadas de distintas maneras en los procesos escolares de tal forma que el propósito inicial de las propuestas tiende a perder su contenido sustancial al implementarse en las escuelas.

El éxito en la implementación de propuestas de mejora se propicia a partir de los espacios de reflexión, en los que se requiere la presencia de un apoyo académico capaz de dialogar con los maestros, de conjugar el conocimiento práctico y valioso del profesor, mediante un interlocutor institucional que

enriquezca los procesos iniciados y avale los avances que se logran en las escuelas.

La supervisión escolar en Educación Especial, como instancia de apoyo brinda a las escuelas orientación, apoyo y asesoría a fin de mejorar los procesos pedagógicos, didácticos y administrativos, que permitan a los alumnos con necesidades educativas especiales se integren educativa, social y laboralmente.

Con base al diagnóstico realizado en la zona de supervisión, objeto de este trabajo de indagación así como la necesidad de innovar el trabajo del asesor en diferentes aspectos de su trabajo cotidiano, se cree necesario hacer una propuesta de intervención que contemple las situaciones de mejora identificadas en el análisis del diagnóstico y que están encaminados a reconocer las necesidades del personal docente, conocer el objetivo del asesoramiento así como el seguimiento de su práctica a través de un acompañamiento cercano. Por otro lado, es determinante fortalecer las competencias del asesor para el desempeño de su tarea y que esta llegue a buen término.

## **5.2 Funciones del asesor en la zona de supervisión**

La zona de supervisión está formada por cinco centros escolares con dos modalidades de atención CAM y USAER, el asesor como parte del equipo técnico de supervisión desempeña una diversidad de funciones:

Diseña de manera colaborativa con el equipo de supervisión el proyecto estratégico de zona, considerando para su diseño y aplicación cuatro dimensiones; organizativa, pedagógica curricular, administrativa y de participación comunitaria, además se involucra en la elaboración de los proyectos de centro que tienen este mismo modelo y también en el seguimiento y evaluación de los mismos.

Establece una comunicación con el supervisor y el equipo de asesores para determinar las tareas que llevara a cabo en cada uno de los centros.

Tiene la tarea de apoyar, orientar y asesorar a directivos y maestros como un mediador que facilite el trabajo del colectivo docente a través de la asesoría y el acompañamiento.

Identifique los principios y fundamentos que norman la filosofía educativa de Educación Especial, promoviendo una respuesta educativa con equidad asegurando que los alumnos con o sin discapacidad que presentan necesidades educativas especiales reciban la atención que requieren para el desarrollo de conocimientos y habilidades para la vida

Para el desempeño de su hacer, planea las actividades de manera mensual con el objetivo de dar seguimiento a lo programado en cada centro de trabajo, especificando los actores involucrados en cada tarea.

Otra actividad que absorbe el tiempo del asesor son las acciones administrativas que de alguna manera limitan el tiempo *programado para el trabajo técnico pedagógico en los centros de trabajo*

Es necesario que la propuesta de innovación elegida corresponda al ámbito de la gestión escolar, de acuerdo con Pozner (2005) su desafío, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, este trabajo podrá impactar la calidad pedagógica toda vez que genere en los asesores una reflexión crítica y constructiva para innovar sus prácticas con la finalidad de cualificar su quehacer educativo.

### 5.3 Plan de Innovación

El propósito de la presente propuesta es el de transformar el proceso de planeación del asesor en el ámbito pedagógico curricular, permitiéndole el desarrollo de habilidades para mejorar su participación en el proceso de intervención de los servicios de CAM y USAER.

El asesoramiento que los responsables brindarán a los colectivos docentes será adaptado a las características del contexto socioeducativo, a las oportunidades de comunicación y visitas, al número de centros que atiende, entre otras; para cumplir con esta acción se proponen tres enfoques de asesoramiento: facilitación, colaboración e intervención a fin de cada asesor defina cual se ajusta más sus posibilidades. Se pretende que mediante el análisis de ellos se emerjan planes de acompañamiento que respondan a las necesidades de los colectivos docentes a su cargo.

Los modelos de asesoramiento no deben entenderse como categorías de clasificación puras y mutuamente excluyentes, sino más bien como un recurso global que puede resultar útil a efectos de describir de manera puntual la realidad de cada uno de los centros o la actuación del asesor. En este sentido el asesor puede transitar de uno a otro modelo dependiendo de las características del colectivo docente. Enseguida se describe cada uno de ellos de manera general rescatando la parte distintiva de éstos.

#### Modelo de Intervención

La intervención se define como un tipo de asesoramiento centrado en el punto de vista de la parte asesora. Esta es quién interpreta y define de acuerdo con su propio marco conceptual la realidad de la parte asesorada, determinando las discrepancias entre lo que esta 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.

**Actividad asesora:** *Asesor soluciona problema a profesor; éste es dependiente del aquél (Segovia, 2005, pag. 152).*

Rol del asesor en el acompañamiento	Rol del asesorado
Interpreta y enjuicia el problema o necesidad del colectivo, desde su propio conocimiento y visión de las cosas.	Acepta la solución como beneficiario directo de la misma.
Fija las metas a alcanzar y determina los cursos de acción más eficaces para la resolución del problema.	
En una actividad de exhortación proporciona consejos a través de conductas interpersonales directivas e informacionales.	
Toma la responsabilidad de las decisiones y el control de las acciones, establece tiempos y criterios para la puesta en práctica y supervisa el nivel de logro de los resultados esperados.	Asume la responsabilidad de ejecutar las decisiones elaboradas y tomadas por el responsable del acompañamiento.
Evalúa tomando en cuenta la medición de logros o de efectos inmediatos, estimando el grado de cumplimiento de los objetivos del asesoramiento.	

### Modelo de Facilitación

La facilitación se define como un tipo de asesoramiento centrado en el punto de vista del colectivo docente, el sentido de las decisiones es unilateral, la iniciativa la establece el colectivo, de tal manera que el papel del asesor no consiste en diagnosticar un problema y sugerir a la parte interesada una solución, más bien, reside en averiguar cómo ayudar al colectivo para que sea él mismo quien diagnostique su problema y encuentre su solución. La importancia de retomar este enfoque estriba en lograr la autonomía de los colectivos docentes para construir criterios propios de ejercicio profesional frente a la tarea educativa; de tal forma, que el asesor evite imponer sus ideas o influir en las elecciones del colectivo que acompaña.

**Actividad asesora:** Asesor soluciona problemas a profesor: éste es dependiente de aquel (Segovia, 2005, pag.156).

Rol del asesor en el acompañamiento	Rol del asesorado
Observar las interacciones de los docentes ayudando a clarificar las situaciones de los mismos, aportando ideas, propuestas o materiales (diseños curriculares, programas de acción, guías, instrumentos, etc.) ya diseñados o adaptados por el colectivo como elementos de mejora.	Identifica fortalezas y debilidades respecto de sus competencias profesionales.
En una actividad de exhortación proporciona consejos a través de conductas interpersonales no directivas e informales	Reflexionan entre iguales, socializan a través del diálogo, sobre los eventos que involucran las experiencias individuales y profundizan en ellas, fortaleciendo el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.
Favorece oportunidades de reflexión y discusión, revisión de concepciones y prácticas de modo que descubran conexiones entre las experiencias individuales y puedan profundizar en su propia comprensión, haciendo énfasis en la fundamentación de situaciones que mejoren la calidad de acción tal y como es percibida por el colectivo docente.	
Observa procesos de resolución de problemas, relaciones y actuaciones; ofreciendo alternativas de solución a problemas, estrategias y procedimientos para la toma de decisiones.	Valora la pertinencia de las propuestas y alternativas de solución.
Investiga situaciones internas, funge como elemento de apoyo y es portador de una perspectiva neutral ante las actividades que los colectivos estudian.	Líder de las actividades
Delega decisiones sobre contenido y estructura de tareas intra e intergrupales; desarrolla un papel de observador y fuente de localización en los procesos o metodologías del trabajo interactivo.	En interacción toman decisiones sobre los contenidos y estructura del trayecto formativo.

### Modelo de Colaboración

La Colaboración define un tipo de asesoramiento 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 el responsable de

acompañamiento en condiciones de igualdad, de estatus y de responsabilidad compartida, siendo la influencia bilateral y paritaria ( Day, 1984; Coben y Thomas,1997 en Segovia 2005 pag.160) Desde este enfoque las situaciones de debate grupal, de mediación o de liderazgo compartido pueden propiciar un proceso de intercambio donde los desacuerdos no se suprimen sino que se afrontan para elaborar alternativas convergentes que no supongan ulteriormente problemas de interacción.(Glickman, Gordon y Ross Gordon, 1995) en (Segovia, 2005 pag.162).

**Actividad asesora:** *Asesor y profesor solucionan juntos un problema, ambos son independientes.* (Segovia , 2005, pag.161).

<b>Rol del asesor – asesorado</b>
Buscar acuerdos en metas y expectativas para clarificar los intereses previos de cada una de las partes, al menos en lo sustantivo.
Explorar estrategias pedagógicas alternativas, buscando que sean más significativas y provechosas para sí mismos y los demás.
Compartir tareas y responsabilidades.
Participar activamente en la resolución del problema, involucrándose en los procesos y estableciendo compromisos.
Asegurar la comunicación constante, reconociendo como base de la misma, la confianza, se buscará que las decisiones y acciones se fundamenten en datos e impresiones públicamente compartidos, aprovechando cualquier oportunidad para promover una actitud de respeto y de reconocimiento profesional.
Buscar que con la comunicación se superen los estereotipos, de manera que las soluciones se construyan poniendo en común las visiones que se tienen, reconociendo que las diferencias son una fortaleza.
Distribuir el poder entre los <i>responsables</i> y el <i>colectivo</i> , de manera que ambas partes tengan igual o parecida oportunidad para influirse mutuamente.

Independientemente del modelo que el asesor utilice, será necesario que emplee de manera permanente y funcional las competencias (apropiación del conocimiento, manejo de grupo, su capacidad de comunicar, planear, observar, registrar y organizar) que le permitirán aplicar los elementos inherentes a la función asesora y a la sistematización de sus acciones.

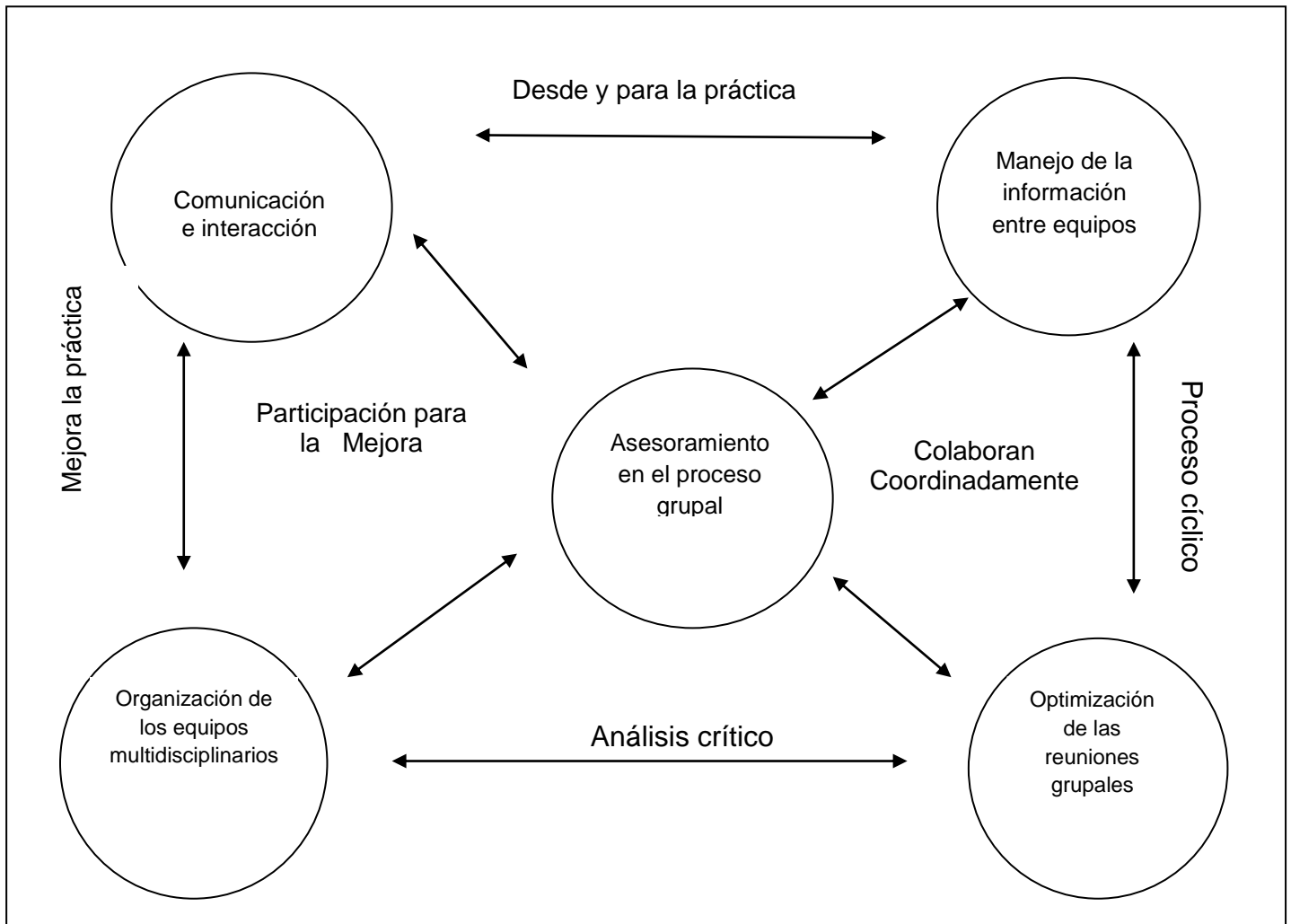
#### **5.4 Propuesta de Intervención**

El trabajo que se expone es una propuesta de intervención educativa la cual se elabora para el asesor de una zona de Educación Especial, tiene como objetivo el promover y desarrollar actitudes positivas en el asesor, respetando sus saberes previos con lo que se pretende buscar a través de diferentes alternativas de asesoramiento grupal un proceso en el que logre la innovación de su práctica.

Este trabajo está orientado hacia el cambio educativo y se caracteriza entre otras cuestiones por ser un proceso que se construye desde y para la práctica, pretende mejorar la práctica a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla, demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, exige una actuación grupal por la que los sujetos implicados colaboran coordinadamente, implica la realización de análisis crítico de las situaciones y se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción observación y reflexión.

En el siguiente esquema se grafica la dinámica del asesor en los diferentes aspectos de su intervención de acuerdo con los resultados del diagnóstico así como de los elementos de la propuesta.

### La Dinámica del asesoramiento



Para lograr un asesoramiento de calidad de acuerdo con esta propuesta de intervención es importante que el asesor considere los siguientes cuatro elementos que son: Organización de los equipos multidisciplinares, Comunicación e interacción, Optimización de las reuniones grupales y Manejo de la información entre equipos; a través de estos elementos que se interrelacionan, permitirán al asesor mejorar su práctica y desarrollar habilidades que favorezcan un análisis crítico de su intervención como un proceso cíclico en la revisión de su experiencia.

### **5.4.1 Objetivo y Metas de la Propuesta de Intervención**

La propuesta de innovación tiene un objetivo, cinco metas, una breve descripción de como se puede llevar a cabo, se señalan los resultados esperados y los productos de la misma, en esta parte se citan los objetivos y metas de la propuesta y más adelante se describe de forma detallada las actividades para cada una de las metas.

#### **Objetivo**

Fortalecer las tareas del asesor mediante el análisis crítico y la colaboración coordinada con el colectivo docente promoviendo nuevas formas de organización para la innovación del asesoramiento.

#### **Metas**

1. Mantener una comunicación constante basada en el respeto y en datos compartidos para la solución constructiva de problemas pedagógicos relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje.
2. Propiciar mecanismos de intercambio de información que permita clarificar las tareas del equipo multidisciplinario procurando que centren su atención en las necesidades de la escuela.
3. Ayudar a directivos y docentes en el diseño puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.

4. Impulsar y orientar la coordinación del trabajo colegiado en las escuelas para la evaluación de la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, así como el intercambio de experiencias educativas.
5. Fortalecer el liderazgo pedagógico del asesor como facilitador del proceso de construcción de los aprendizajes en los asesorados desde su práctica cotidiana y en la relación con sus iguales.

#### **5.4.2 Plan de Acción**

La finalidad de implementar esta propuesta es que en el proceso de la misma surja la necesidad del asesor para mejorar su práctica a través de la sistematización de sus tareas mediante un plan de intervención que favorezca el trabajo colaborativo, la comunicación entre sus pares, los directivos, padres de familia, en general con la comunidad educativa por otro lado mejore su desempeño en la organización grupal, identifique la importancia del papel de sus características como líder académico y cómo influyen éstas en sus relaciones interpersonales para la mejora de su gestión educativa. Además lo que se pretende es que en el proceso de esta dinámica de intervención se definan las funciones del asesor y la importancia de su actividad como parte del equipo que favorece las tareas académicas de la supervisión.

La propuesta considera el Modelo de Colaboración que propone Segovia, basada en la interdependencia entre la parte asesora y la parte asesorada en el que ambas partes implicadas han de cumplir ciertas características como: buscar acuerdos en metas y expectativas, buscar alternativas pedagógicas significativas y provechosas, compartir tareas y responsabilidades, participar activamente en la

resolución del problema, se involucre en los procesos y establezca compromisos solo por citar algunas de sus características.

Se podría hacer la pregunta ¿Por qué considerar este modelo? Porque es un modelo conciliador, propone un trabajo en equipo y colaborativo, facilita el diálogo y es una propuesta que parte de un proyecto común que involucra a todos sus miembros buscando un mismo fin.

Para el asesor que lleve a cabo esta propuesta se sugiere, aprenda a desarrollar relaciones de pares para enfrentar y tratar un problema de forma compartida, tenga una visión de conjunto para determinar objetivos y acciones comunes para el aprovechamiento de los recursos materiales, conozca los programas educativos de los niveles que asesora y tenga la apertura para la discusión y revisión de significados a través de un diálogo crítico, enseguida se presentan las actuaciones sugeridas del asesor.

Rol del Asesor:

- Buscar acuerdos en metas y expectativas para clarificar los intereses previos de cada una de las partes al menos en lo sustantivo.
- Explorar estrategias pedagógicas alternativas, buscar que sean más significativas y provechosas para sí mismos y los demás.
- Conjuntar esfuerzos para determinar o negociar objetivos, que incidan en la construcción de una visión y una plataforma de acción comunes.
- Compartir tareas y responsabilidades.
- Participar activamente en la resolución del problema, establecer compromisos e intervenir en los procesos.
- Asegurar la comunicación constante, reconocer como base de la misma la confianza, se buscará que las decisiones y acciones se fundamenten en datos e impresiones públicamente compartidos, aprovechando cualquier oportunidad para promover una actitud de respeto y de reconocimiento profesional.



- Buscar que con la comunicación se superen los estereotipos, de manera que las soluciones se construyan en común con las visiones que se tienen y se reconozca que las diferencias son una fortaleza.
- Distribuir el poder entre los *responsables* y el *colectivo*, de manera que ambas partes tengan igual o parecida oportunidad para influirse mutuamente.

### El papel del directivo

La relevancia del directivo en el proceso de implementación de la propuesta es significativo en la promoción, facilitación y gestión efectiva del cambio; este cambio precisa toda una redefinición del rol del directivo que implica en el ámbito de la institución escolar que sus integrantes se comprometan con la innovación y estén dispuestos a realizar los cambios necesarios.

El papel del directivo es fundamental para:

- a. Impulsar y potenciar el cambio en la institución y
- b. Deben cambiar personalmente en su manera de proceder

El papel de directivo queda mediatizado por la naturaleza de la innovación y su proceso, así como el propio significado de la gestión del cambio en la institución educativa.

La primer etapa del trabajo tiene el propósito de dar a conocer la propuesta en un espacio que facilite el dialogo abierto con el personal que conforma el equipo técnico pedagógico de la zona y los directores por ser estos los personajes principales para el fortalecimiento de una gestión educativa, con el fin de que comenten sus puntos de vista sobre el documento expuesto y den su opinión sobre el diseño del mismo y de la pertinencia de su aplicación, de manera que este sea también conocido por el personal de cada uno de los centros para que reconozcan las acciones de asesoría que se desarrollarán.

Por ser el comienzo de un camino de búsqueda personal y colectiva desde la supervisión escolar se propondrán criterios viables para la mejora de la comunicación con la supervisora escolar para el logro de un mayor involucramiento de sus integrantes en las diversas acciones planteadas en el proyecto de zona los cuales se retomarán en cada una de las reuniones de consejo.

Para entablar un diálogo directo y continuo con los directivos se revisarán de manera bimestral las tareas del asesor a desarrollar así cómo el avance del mismo y se replantearan acciones a través de un proceso de retroalimentación entre los integrantes del equipo de supervisión.

En las reuniones llevadas a cabo con los equipos multidisciplinarios se tendrá un acercamiento analítico sobre su práctica educativa cotidiana descubriendo sus fortalezas, reconociendo sus inquietudes e identificando sus dificultades en sus tareas con el propósito de contar con suficientes elementos para el diseño del plan de intervención escolar multidisciplinario.

Al apoyar la reflexión y al contar con una visión más amplia e integrada de lo que sucede en el trabajo cotidiano cuyo fin es clarificar elementos de la práctica entre los equipos multidisciplinarios se retomarán las distintas formas de adquirir los conocimientos y trasladarlos a la práctica, respetando el proceso que requiere cada personaje.

La aplicación y seguimiento de esta nueva práctica facilitará el seguimiento de avance y replantear estrategias de intervención, sensibilizar a los directivos de la importancia de reconocer su estilo de liderazgo para la mejora de un trabajo en equipo con mayor eficiencia.

Intercambiar de manera continua directivos y equipo de supervisión los elementos con los que se cuenta para la resolución de conflictos y la capacidad de visualizar de una manera más amplia e integrada lo que sucede en el trabajo cotidiano de los centros.

Plantear un involucramiento con mayor frecuencia del asesor en los centros y con cada uno de los integrantes del colectivo escolar para conocer sus necesidades de capacitación, de acompañamiento, optimizar los espacios colegiados para intercambiar la información y proponer estrategias que incidan en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la evaluación permanente para reconocer los avances.

Las acciones de asesoría estén enfocadas a favorecer los procesos de aprendizaje a través de las acciones colegiadas, mismas que surgirán de las necesidades diferenciadas en cada uno de los centros, cuidar que los tiempos planeados se cumplan en tiempo y forma, evaluar los avances de uso del tiempo en cada una de las acciones de asesoría.

Un componente base de esta propuesta es el seguimiento y evaluación permanente para reconocer el proceso de organización en cada uno de los centros, con el fin de facilitar la practica reflexiva a través de la capacitación y actualización a los directivos de manera continua y comprometida.

En esta parte se describen las actividades para cada una de la metas; las acciones que se presentan no son para que se lleven a cabo una después de la otra, estas se pueden desarrollar respetando las características del asesor y del grupo asesorado. Enseguida se presentan cada una de las metas con sus objetivos, actividades, recursos, seguimiento y evaluación.

**1. Mantener una comunicación constante basada en el respeto y en datos compartidos para la solución constructiva de problemas pedagógicos relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje.**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACION
<p>1.1 Mantener un diálogo abierto y permanente con el colectivo escolar para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>1.1.1 Elaboración de la propuesta de intervención de asesoría en el servicio de CAM y USAER.</p> <p>1.1.2 Dar a conocer el plan de intervención en reunión de consejo técnico de zona.</p> <p>1.1.3 Dar a conocer el plan de intervención en reunión de consejo técnico de centro.</p> <p>1.1.4 Precisar la intervención de la asesoría con base a las necesidades pedagógicas de los integrantes del centro.</p> <p>1.1.5 Establecer en cada centro las estrategias de intervención con el director y el personal involucrado.</p> <p>1.1.6 Establecer las fechas de vista de manera mensual.</p> <p>1.1.7 Sistematizar las acciones del</p>	<p>Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>Proyecto Educativo de Zona.</p> <p>Proyecto de Centro</p> <p>Desglose de actividades del asesor.</p> <p>Diario de campo del asesor.</p>	<p>Revisar cada mes los registros del diario de campo de manera colectiva con asesores y supervisor de zona para identificar avances y dificultades en el proceso.</p>

	asesor mediante el registro en su diario de campo.		
1.2. Propiciar desde la supervisión escolar espacios que permitan el diálogo con el equipo de asesoría para la solución de problemas.	<p>1.2.1 Construir criterios que permitan mantener una comunicación directa con la supervisora escolar.</p> <p>1.2.2 Mantener un equilibrio entre la tarea académica y administrativa en beneficio del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>1.2.3 Elaboración del Plan Educativo de Zona de manera colaborativa entre supervisora y asesores de zona.</p> <p>1.2.4 Hacer relatorías de las reuniones entre equipo de asesoría y supervisión.</p> <p>1.2.5 Elaborar agendas de trabajo para las reuniones colegiadas.</p>	Plan de Desarrollo Institucional. Proyecto Educativo de Zona. Diario de campo del asesor.	<p>Hacer registros de las reuniones colegiadas entre asesores y supervisora para rescatar los acuerdos establecidos.</p> <p>Valorar la intervención colegiada del equipo de la supervisión en la comunicación en tres momentos durante el ciclo escolar.</p>
1.3 Promover la comunicación directa y continua con los directores de los Servicios de la Zona Escolar para la toma de acuerdos.	<p>1.3.1 Construir criterios que permitan mantener una comunicación directa con los directores.</p> <p>1.3.2 Entrevista con los directores para establecer la intervención del</p>	Plan de Desarrollo Institucional. Proyecto Educativo de Zona. Diario de campo del asesor.	Revisar las tareas bimestralmente a desarrollar para identificar los avances.

	<p>asesoría en su centro de trabajo.</p> <p>1.3.3 Identificar los compromisos contraídos de la asesoría relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>1.3.4 Establecer fechas de revisión de los acuerdos establecidos con los directores de los servicios de la zona escolar.</p>		
--	---	--	--

**2. Propiciar mecanismos de intercambio de información que permita clarificar las tareas del equipo multidisciplinario procurando que centren su atención en las necesidades de la escuela**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	SEGUMIENTO Y EVALUACION
<p>2.1 Establecer el propósito de intervención del equipo multidisciplinario con base a la propuesta educativa del Nivel de Educación Especial.</p>	<p>2.1.1 En reuniones académicas reconocer de manera conjunta las características del equipo multidisciplinario y analizar quienes tienen determinados conocimientos y habilidades que favorezcan el desarrollo de sus tareas.</p> <p>2.1.2 Señalar las tareas individuales de trabajo de los especialistas respetando las competencias de cada uno de ellos.</p> <p>2.1.3 Propiciar acciones que permitan registrar las necesidades de los especialistas y que dificultan sus tareas.</p> <p>2.1.4 Hacer el registro de las necesidades identificadas en los especialistas en los diferentes momentos del proceso pedagógico.</p> <p>2.1.5 Identificar los posibles obstáculos en la solución de un problema y elaboren colectivamente</p>	<p>Registro de las necesidades de los especialistas.</p> <p>Actividad Integradora.</p> <p>Cartas descriptivas.</p> <p>Cursos de Integración Educativa.</p> <p>Desglose de actividades del asesor.</p> <p>Diario de campo del asesor</p> <p>Actividad integradora: Ser maestro.</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas.</p> <p>Retomar los elementos de evaluación la actividad integradora explicando de manera individual su intervención como especialista.</p> <p>Revisión trimestral del plan de intervención de cada centro de trabajo.</p>

	<p>posibles soluciones.</p> <p>2.1.6 Reflexionar sobre su quehacer educativo mediante una actividad integradora “Ser maestro”</p> <p>2.1.7 Elaborar un plan de intervención escolar de manera multidisciplinaria.</p>		
<p>2.2 Favorecer la apropiación activa y la transferencia de conocimientos en la resolución de problemas del equipo multidisciplinario.</p>	<p>2.2.1 En reuniones académicas revisar documentos técnicos para la unificación de criterios entre los miembros del equipo multidisciplinario.</p> <p>2.2.2 Fomentar la consulta de diversas teorías para la explicación de casos especiales retomando la experiencia y perfil de los especialistas involucrados.</p> <p>2.2.3 Reflexionar sobre las distintas formas de adquirir el conocimiento mediante la actividad ¿Cómo llegamos a conocer?</p> <p>2.2.4 Organizar talleres con temas que aborden las necesidades detectadas.</p> <p>2.2.5 Recuperar los aprendizajes de los participantes con base en el taller</p>	<p>Cartas descriptivas. Planes y programas de Educación Básica. Orientaciones Generales para el funcionamiento de los Servicios de Educación Documentos técnicos del Cursos de Integración Educativa. Dinámica. Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor Actividad ¿Cómo llegamos a conocer?</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas.</p> <p>Responder de manera individual las preguntas de la actividad 2.2.3 y socializarlas.</p> <p>Recuperar mediante instrumentos propuestos los talleres.</p>



	organizado.		
<p>2.3 Relacionar los objetivos y contenidos de aprendizaje con situaciones que permitan la traspolación de conocimientos.</p>	<p>2.3.1 Priorizar las necesidades identificadas en el Plan de Intervención en reuniones académicas con los equipos multidisciplinarios.</p> <p>2.3.2 Partir de un problema concreto con objetivos bien establecidos para formular hipótesis y conjeturas de trabajo.</p> <p>2.3.3 Reconocer diferentes escenarios de solución del problema para llevar a cabo una reflexión crítica del mismo.</p> <p>2.3.4 Analizar y revisar propuestas de trabajo para identificar lo que realmente se ha desarrollado y modificarlas en caso necesario.</p> <p>2.3.5 Establecer de fechas y metas específicas para la solución del problema.</p> <p>2.3.7 El equipo multidisciplinario haga un registro de dudas y reflexiones sobre las tareas llevadas a cabo.</p> <p>2.3.8 Analizar desde una perspectiva integradora la práctica educativa</p>	<p>Plan de Intervención.  Cartas descriptivas.  Desglose de actividades del asesor.  Diario de campo del asesor  Planeación del equipo multidisciplinario.  Registros del equipo multidisciplinario.  Actividad Mi práctica educativa: ideas, estilo de enseñanza y de relación.</p>	<p>Instrumento de seguimiento para la solución de problemas.</p> <p>Identificar de manera individual las tendencias de tu estilo de enseñanza.</p>

	<p>cotidiana. Actividad Mi práctica educativa: ideas, estilo de enseñanza y de relación.</p> <p>2.3.9 Diseñar estrategias de intervención que permitan la sistematización en la solución de problemas como un medio para facilitar la tarea.</p>		
<p>2.4 Establecer periodos de revisión de las estrategias de intervención que permitan identificar los avances reales de cada una de ellas.</p>	<p>2.4.1 Establecer fechas para la revisión de las estrategias diseñadas.</p> <p>2.4.2 Facilitar una evaluación crítica de los principales rasgos de la relación pedagógica que se manifiestan en el trabajo diario. Actividad Que caracteriza mi relación pedagógica.</p> <p>2.4.3 Revisar las estrategias diseñadas para verificar su aplicación en la solución de problemas mediante la interacción directa con el equipo multidisciplinario.</p> <p>2.4.4 Mejorar la estrategia de intervención considerando el punto de vista de cada especialista.</p> <p>2.4.5 Socializar la estrategia diseñada en el centro de trabajo y en la zona escolar.</p>	<p>Cartas descriptivas. Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor Planeación del equipo multidisciplinario. Registros del equipo multidisciplinario. Estrategias diseñadas. Actividad Que caracteriza mi relación pedagógica.</p>	<p>Que cada especialista de manera individual identifique los rasgos que lo definen como maestro.</p> <p>Evaluar la estrategia diseñada considerando la experiencia y reflexión crítica del equipo multidisciplinario guiada por el coordinador del grupo.</p>

## EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 2.1.6

### Ser maestro<sup>1</sup>

1. En forma individual cada uno de los participantes escribe en una hoja todo aquello que quiera expresar sobre lo que significa ser maestro.
2. Una vez terminado el trabajo personal se comparte en pequeños grupos.
3. Hacer un análisis grupal de las distintas percepciones del ser maestro con base en la siguiente pregunta: Cuáles son las diversas formas en que entendemos y vivimos el ser maestro?
4. Para facilitar este análisis subrayar los calificativos utilizados, distinguiendo los positivos de los negativos para referirnos a la docencia.
5. Para terminar explicar sobre las imágenes del maestro que nos hemos formado y las experiencias que las originaron.

---

<sup>1</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 36- 37. La autora sugiere que los profesores escriban un ensayo de su práctica, en este ejercicio solo se les pide una breve reflexión considerando los cinco punto sugeridos.

### EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 2.2.3

¿Cómo llegamos a conocer?

1. Individualmente cada participante hace un listado de diferentes conocimientos que ha adquirido al paso del tiempo.
2. Cada uno clasifica los conocimientos de acuerdo con la forma en que llego a ellos.
3. En pequeños grupos reflexionen sobre:
  - Los distintos tipos de conocimiento y formas de conocer que resultaron de su ejercicio individual.
  - La conveniencia de aplicar cada una de esas formas en el ámbito escolar y,
  - Las formas más adecuadas para propiciar el acceso a los conocimientos que se imparten en la escuela,
4. En plenaria compartan sus conclusiones y reflexionen sobre la importancia de variar y combinar diferentes forma de acceso y conocimiento.

## SUGERENCIA PARA EVALUAR LA ACTIIVIDAD ANTERIOR

¿Cómo llegamos a conocer? <sup>2</sup>

Responder de manera individual las siguientes preguntas.

1. ¿Para mí que es el conocimiento?
2. ¿Cuáles son las distintas maneras mediante las cuales me acerco al conocimiento?
3. ¿Cuáles son las distintas maneras mediante las cuales recreo y aprehendo nuevos conocimientos?

---

<sup>2</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 88. La autora sugiere que los profesores reflexionen sobre las distintas formas de adquirir el conocimiento pero no propone la evaluación presentada para este ejercicio

## EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 2.3.8

### Mi práctica educativa: ideas, estilo de enseñanza y de relación<sup>3</sup>

En esta actividad encontraras una serie de aspectos relacionados con tu práctica. No interesa el contenido de la clase ni el grado en el que estás trabajando, nos centraremos en lo que concretamente haces para transmitir el conocimiento a los alumnos. Es importante que revivas varias clases y luego realices los ejercicios sugeridos, recuerda que esta actividad es de índole personal.

1. Secuencia o rutina de actividades: tendrás que identificar cada una de las actividades que realizas y el orden de las mismas es importante que caracterices la función de tus explicaciones en clase o los ejercicios que pides.
2. Estructura de la clase: se refiere a lo que corresponde que hagas como maestro y a lo que les toca a los alumnos en cada una de las actividades enumeradas en el punto anterior, una vez hecho concluyes caracterizando el tipo de estructura de la clase de acuerdo con los siguientes criterios:
  - a. El maestro el centro de la actividad.
  - b. Se distribuye equitativamente la actividad maestro-alumno.
  - c. El alumno es el centro de la actividad.
3. Disciplina o normas en clase: se refiere los principios de base que guían tu trabajo en clase y que se manifiestan al premiar ciertas conductas, al ignorar y al castigar otras más.

---

<sup>3</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 125, 126, 127, 128. Mediante una narrativa se pretende analizar la práctica educativa cotidiana, se hizo una síntesis de la propuesta de la autora sin perder lo fundamental del ejercicio.

4. Apoyos humanos y materiales: este punto describirá los apoyos humanos y materiales necesarios para impartir la clase.
5. Aprendizajes probables: describe los aprendizajes de todo tipo que adquieren los alumnos.
6. Identificar los supuestos educativos que explican tu estilo de enseñanza a través de la descripción de lo que te llevó a actuar de determinada manera.
7. Compartir la información anterior con otros escribiendo en un rotafolio los puntos de acuerdo y desacuerdo.
8. Se comparten los rotafolios y se analizan las tendencias generales.

## EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 2.4.2

Que caracteriza mi relación pedagógica.<sup>4</sup>

A continuación encontraras una serie de aspectos que están implicados en la relación pedagógica expresados en la forma binomios opuestos.

Personalización-Masificación  
 Criticidad- A criticidad  
 Creatividad-Rutina  
 Interés-Apatía  
 Compañerismo-Competencia  
 Tolerancia-Intransigencia  
 Construcción-Repetición  
 Descubrimiento-Memorización  
 Contextualización-Historicidad  
 Integralidad-Fragmentación  
 Igualdad-Discriminación  
 Participación-Centralización  
 Identificación-Rechazo  
 Congruencia-Arbitrariedad  
 Horizontalidad-Verticalidad

Responsabilidad-Irresponsabilidad  
 Confianza-Desconfianza  
 Autoestima-Desvalorización  
 Dialogo-Imposición  
 Apertura-Dogmatismo  
 Armonía-Desequilibrio  
 Independencia-Sumisión  
 Compromiso-Desinterés  
 Admiración-Indiferencia  
 Aprecio-Desprecio  
 Libertad-Opresión  
 Honradez-Corrupción  
 Constancia-Inconstancia  
 Autonomía-Dependencia

---

<sup>4</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 120. El objetivo es facilitar una evaluación crítica de los principales rasgos de la relación pedagógica que se manifiesta en el trabajo diario, en este se le agregó el punto tres.



1. En forma individual cada maestro selecciona seis u ocho características de los siguientes adjetivos que considera que reflejan mejor su práctica docente en el aula.
2. En pequeños grupos comentan las razones que lo llevaron a elegir dichos adjetivos y porque piensan que lo describen.
3. De manera individual cada participante identifique los rasgos que los definen como maestro.

**3. Ayudar a directivos y docentes en el diseño puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACION
<p>3.1 Reflexionar desde la gestión de la supervisión con los directivos sobre la importancia del trabajo en equipo.</p>	<p>3.1.1 En reunión académica los directivos revisen las características del trabajo en equipo destacando el trabajo del líder.</p> <p>3.1.2 Respondan al cuestionario sobre los estilos de liderazgo directivo.</p> <p>3.1.3 Identifiquen de manera individual las características de su liderazgo al dirigir un grupo de trabajo.</p> <p>3.1.4 Analice sus respuestas y las comparta con sus colegas.</p> <p>3.1.5 Reconozca sus habilidades en el trabajo cotidiano que desarrolla como directivo de una lista que se le presenta para reconocer sus fortalezas.</p> <p>3.1.6 Identifique como estas fortalezas facilitan la elaboración de propuestas de trabajo en equipo en su centro.</p>	<p>Cartas descriptivas, Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor Presentación de las características del trabajo en equipo. Cuestionario sobre lo estilos de liderazgo directivo.</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas.</p> <p>Construyan su concepto de trabajo en equipo para precisar su rol directivo en éste.</p> <p>Cada participante identifique su estilo de liderazgo y reflexione sobre sus conductas de dirección y como se reflejan en los resultados obtenidos.</p> <p>Cada asistente reconozca sus habilidades como directivo y las utilice en la elaboración de propuestas de trabajo en equipo.</p>

<p>3.2 Analizar de manera colegiada director equipo de supervisión la dinámica de trabajo de cada uno de los centros.</p>	<p>3.2.1 En reunión académica el ambiente que se vive cotidianamente dentro de la escuela mediante la actividad Como se vive en mi escuela.</p> <p>3.2.2 Mediante preguntas generadoras concentrar la información proporcionada por el personal del centro.</p> <p>3.2.3 Hacer un análisis de las respuestas generadas por el personal.</p> <p>3.2.4 Llegar a una conclusión de grupo acerca de cómo mejorar el trabajo equipo.</p> <p>3.2.5 El director Implemente estrategias de intervención que faciliten el trabajo en equipo.</p>	<p>Cartas descriptivas. Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor.</p> <p>Actividad Como se vive en mi escuela.</p> <p>Preguntas generadoras.</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas.</p> <p>Análisis de los resultados obtenidos en la actividad Como se vive en mi escuela y registro de los mismos.</p> <p>Conclusiones de las respuestas generadoras contestadas por el personal.</p> <p>Revisión trimestral de las estrategias implementadas.</p>
<p>3.3 Destacar la importancia del dialogo y el adecuado manejo de conflictos en la vida escolar como medio para mantener un clima sano de relaciones entre sus miembros.</p>	<p>3.3.1 En reunión académica partir de una situación problemática de comunicación común en el centro.</p> <p>3.3.2 Diseñar una actividad que rescate las características de comunicación del centro.</p>	<p>Cartas descriptivas. Desglose de actividades del asesor Diario de campo del asesor. Dinámica de comunicación. Actividad: Los conflictos en mi centro de trabajo.</p>	<p>Conclusiones por escrito acerca de las características de las relaciones interpersonales y como estas repercute en el aspecto académico del centro.</p>

	<p>3.3.3 Revisar la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros del centro y su influencia en el desempeño académico de los maestros y alumnos a través de la actividad: Los conflictos en mi centro de trabajo. Anexo No.14</p> <p>3.3.4 Reflexionen sobre el manejo de conflictos en el centro y como esto repercute en el aspecto académico.</p> <p>3.3.5 Lleguen a una conclusión grupal.</p> <p>3.3.6 Elaboración de una propuesta de mejora sobre la comunicación en las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos.</p>		
--	--	--	--

## EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 3.1.2

### Cuestionario sobre los estilos de liderazgo<sup>5</sup>

#### INSTRUCCIONES

Este cuestionario pretende orientarlo respecto de los estilos de liderazgo más predominantes en usted. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Procure contestar lo más sinceramente posible; de esta forma, los resultados le serán de mayor utilidad.

Las frases están agrupadas en seis elementos diferentes. Analice las cinco opciones de respuesta que se incluyen en cada elemento. Califique con el número 5 aquella que es más característica de usted, con el número 4 la que le siga y así sucesivamente, hasta colocar el número 1 en la respuesta menos característica de usted. Cada oración debe ser calificada con un número. No deje oraciones sin puntuación.

#### Elemento 1: decisiones

A1\_\_\_\_\_ Acepto decisiones de otros.

B1\_\_\_\_\_ Pongo gran énfasis en mantener buena relaciones y procuro que mis decisiones no molesten a los demás.

C1\_\_\_\_\_ Busco decisiones viables, aunque no sean perfectas.

D1\_\_\_\_\_ Pongo énfasis en tomar personalmente todas las decisiones.

---

<sup>5</sup> Ejercicio tomado de Brovelli, Marta. Nuevos/viejos roles de la gestión educativa: el asesoramiento curricular en los procesos de cambio. Homo Sapiens. Santa Fe Argentina 2001 P 78,79,80,81,82,83 Se considero pertinente dejar esta actividad como la platea la autora.

E1\_\_\_\_\_ Pongo énfasis en lograr decisiones cabales y creativas que sean causa y efecto de entendimiento y acuerdo.

Elemento 2: convicciones

A2\_\_\_\_\_ Sigo las convicciones, actitudes e ideas de otros, o evito tomar partido.

B2\_\_\_\_\_ Prefiero aceptar opiniones e ideas de otros antes que presionar para que se acepten las mías.

C2\_\_\_\_\_ Cuando surgen ideas, opiniones o actitudes distintas a las mías, inicio la búsqueda de posiciones intermedias.

D2\_\_\_\_\_ Defiendo firmemente mis ideas, opiniones y actitudes, aun cuando ello hiera los sentimientos y las posiciones ajenas.

E2\_\_\_\_\_ Escucho y procuro obtener opiniones, ideas y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras y firmes, pero no vacilo en cambiar mis puntos de vista si otras ideas u opiniones son lógicamente mejores que las mías.

Elemento 3: conflicto

A3\_\_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de permanecer neutral o de no verme involucrado.

B3\_\_\_\_\_ Evito generalmente los conflictos, pero cuando se manifiestan, procuro suavizar los sentimientos y mantener a la gente unida.

C3\_\_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de ser equilibrado y lograr una solución intermedia.

D3\_\_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, Trato de imponer mi posición o suprimir sus manifestaciones.

E3\_\_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de identificar las razones y resolver las causas de fondo.

#### Elemento 4: emociones

A4\_\_\_\_\_ Raramente me veo perturbado, ya que siempre trato de permanecer neutral.

B4\_\_\_\_\_ Reaccionó cálida y amistosamente para evitar la tensión que un conflicto trae consigo.

C4\_\_\_\_\_ Bajo, tensión. Me siento inseguro acerca de qué camino seguir, o cambio de curso para evitar presiones mayores.

D4\_\_\_\_\_ Cuando las cosas no están saliendo bien, me defiendo, me resisto o contraataco.

E4\_\_\_\_\_ Bajo tensión, me domino, aunque mi impaciencia puede ser visible.

#### Elemento 5: ánimo

A5\_\_\_\_\_ Mi ánimo es visto por otros un poco insípido, fuera de lugar.

B5\_\_\_\_\_ Mi ánimo está orientado principalmente al mantenimiento de relaciones amistosas. Cuando algo interfiere en ellas, distraigo la atención de la causa que origina dicha interferencia.

C5\_\_\_\_\_ Mi ánimo delata mis sentimientos o posición.

D5\_\_\_\_\_ Mi ánimo es duro y agresivo.

E5\_\_\_\_\_ Mi ánimo se ajusta a la situación y mantiene las cosas en perspectiva. Mantengo un positivo sentido del humor, aun bajo presión.

Elemento 6: esfuerzo

A6\_\_\_\_\_ Mi esfuerzo es el necesario para seguir adelante.

B6\_\_\_\_\_ Mi esfuerzo está orientado a ayudar a los demás a resolver sus problemas personales, más que a la conducción de tareas.

C6\_\_\_\_\_ Busco mantener un ritmo razonable de esfuerzo.

D6\_\_\_\_\_ Desarrollo un gran esfuerzo personal y conduzco claramente a los demás hacia el logro de las tareas

E6\_\_\_\_\_ Pongo en juego un gran esfuerzo y logro integrar a los demás en éste.

### Calificación

Instrucciones

1. Traslade al siguiente cuadro las puntuaciones otorgadas a cada factor del cuestionario anterior.

#### Evaluación del estilo de liderazgo

	Decisiones 1	Convicciones 2	Conflicto 3	Emoción 4	Humor 5	Esfuerzo 6	Total
A							
B							
C							
D							
E							



2. Sume las puntuaciones en la columna total.
3. Analice sus resultados a partir de los rubros que aparecen en siguiente cuadro.

### Estilos de liderazgo

Columna	Estilo	Orientación
A	Delegación (1.1)	Relación baja, tarea baja
B	Participativo (1.9)	Relación alta, tarea baja
C	Intermedio (5.5)	Relación media, tarea media
D	Informativo (9.1)	Relación baja, tarea alta)
E	Persuasivo (9.9)	Relación alta, tarea alta

La puntuación cuyo total sea mayor representará su estilo de liderazgo predominante, y la menor, el estilo que maneja con menor frecuencia.

El cuestionario anterior por supuesto que no es un instrumento científico o libre de consideraciones; sin embargo, es útil que, de acuerdo con sus resultados, verifique y reflexione sobre sus conductas de dirección y analice hasta qué punto se reflejan en los resultados obtenidos por usted en este cuestionario.

Es importante que usted explique que no existe un estilo bueno o malo, sino adecuado o inadecuado a la situación de que se trate. Por lo pronto, usted podrá encontrar en esta reflexión la ubicación del estilo o estilos que le son más característicos al dirigir un grupo de trabajo.

### EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 3.1.5

#### Habilidades del trabajo colectivo del director<sup>6</sup>

1. Organiza su tiempo de trabajo diario.
2. Delega responsabilidades.
3. Toma decisiones.
4. Organiza y dirige reuniones con los miembros de la comunidad escolar.
5. Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.
6. Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.
7. Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual.
8. Genera la participación de los padres de familia.
9. Da seguimiento a los indicadores educativos.
10. Organiza la matrícula escolar.
11. Organiza la clausura del ciclo escolar.
12. Rinde cuentas.

---

<sup>6</sup> Este ejercicio se diseñó con base al análisis de los elementos del trabajo colaborativo y de la conjugación de los estilos de los directivos así como de las actividades propias que desarrolla este personaje como parte de sus funciones técnico-administrativas.

13. Motiva a la comunidad escolar para trabajar en función de los aprendizajes.
14. Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.
15. Realiza visitas de evaluación pedagógica al aula.
16. Promueve el desarrollo profesional de los docentes.
17. Promueve la innovación pedagógica.
18. Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje.
19. Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los alumnos.

## EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 3.2.1.

### Como se vive en mi escuela<sup>7</sup>

#### Materiales.

Tarjetas (al menos una por maestro) en las cuales se escriben situaciones interpersonales y otras quedan en blanco, hojas con los recuadros para la clasificación.

#### Sugerencias para las tarjetas

- Los alumnos sienten confianza en sus maestros.
- Los padres de familia deben estar en permanente contacto con la escuela.
- El maestro de mi hijo inspira toda mi confianza.
- Todos los niños tienen un lugar importante dentro de la escuela.
- Para el director, es importante la opinión de todos los maestros no solo la de sus amigos.
- Los maestros sentimos confianza en el director.
- En la escuela, todos los maestros nos respetamos suficientemente, aunque hay bandos no estamos distanciados.

---

<sup>7</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 72, 73. Para esta actividad solo se consideraron los aspectos que inciden en el Nivel de Educación Especial.

1. En pequeños grupos se distribuyen las tarjetas cuidando de que haya al menos una por maestro y una hoja con dos recuadro.

Los alumnos sienten confianza en sus maestros	VERDADERO	FALSO
--	-----------	-------

2. Cada persona por turno lee en voz alta la tarjeta que le toco y la comenta; si esta en blanco deberá comentar una situación interpersonal de la escuela. El grupo también la comenta y luego la clasifica colocándola en uno de los recuadros según si la juzgan verdadera o falsa de acuerdo con lo que sucede en su escuela expresando las razones de esta apreciación.
3. En plenaria cada equipo da a conocer sus apreciaciones y las principales razones de ellas.



### EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 3.3.3 Los conflictos en mi centro de trabajo<sup>9</sup>

En esta actividad es importante que los participantes identifiquen el clima de relaciones interpersonales en el centro y el manejo de conflictos.

1. En pequeños grupos se redacta un “caso” que alguno de los presentes haya vivido, o se crea uno a partir de varias experiencias vividas relatadas; sólo se pide que el caso trate sobre una situación frecuente en la escuela. La elaboración del casos de estudio requiere: presentar los datos mínimos del contexto que permitan ubicar la experiencia, explicar el problema de relación interpersonal que se dio y la forma en que evolucionó; explicitar las personas involucradas, así como los distintos puntos de vista de cada una reflejada y, por último, el desenlace de la situación: cómo fue resuelta por los involucrados en ella.
2. Una vez que cada equipo redactó su caso, se reúnen para intercambiarlos de modo que se analice un caso distinto del que se redactó.
3. El análisis consiste en localizar el problema que el caso refleja, analizar sus causas, los factores que intervinieron y sus consecuencias. Se proponen finalmente posibles formas de enfrentar esa situación por parte del maestro.
4. El trabajo de síntesis de cada equipo consiste en derivar de lo anterior algunas reflexiones sobre el manejo de conflictos en la escuela, la relación interpersonal y su importancia en el aprendizaje, etc.
5. En reunión plenaria se comparten las conclusiones de cada grupo.

---

<sup>9</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 70. Esta actividad se sugiere sea aplicada como lo plantea la autora.

**4. Impulsar y orientar la coordinación del trabajo colegiado en las escuelas para la evaluación de la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, así como el intercambio de experiencias educativas.**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	SEGUIIMIENTO Y EVALUACION
<p>4.1 Mediar la facilitación del trabajo colectivo docente y del director a través de la asesoría y acompañamiento.</p>	<p>4.1.1 A través de las visitas al aula conocer las necesidades y prioridades de los docentes relacionados con su trabajo.</p> <p>4.1.2 Reconocer el dominio y manejo que el docente tiene de los enfoques de enseñanza por medio de la observación de las actividades que propone.</p> <p>4.1.3 Hacer un registro de las visitas en el aula y un seguimiento de las observaciones registradas.</p> <p>4.1.4 Orientar para fortalecer lo registrado en las observaciones en el aula.</p> <p>4.1.5 Hacer recomendaciones acerca de: estrategias, materiales, interacción con el grupo, atención de casos específicos con n.e.e, implementación de adecuaciones curriculares, entre otras.</p>	<p>Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor Registro de observaciones.</p>	<p>Establecer criterios para analizar los aspectos observados, precisar los avances e identificar las mejoras o dificultades.</p>



<p>4.2 Crear espacios que permitan el intercambio de información para identificar los elementos que inciden en el proceso de enseñanza- aprendizaje y reforzar el trabajo docente .</p>	<p>4.2.1 Aprovechar los espacios colegiados para desarrollar estrategias para el logro de los propósitos educativos.</p> <p>4.2.2 Registrar por escrito la o las estrategia (s) elaboradas.</p> <p>4.2.3 Aplicar en el trabajo colegiado las estrategias diseñadas.</p> <p>4.2.4 Establecer compromisos con el equipo multidisciplinario para la puesta en marcha de la estrategia.</p> <p>4.2.5 Analizar con el personal del centro acerca de los avances logrados después de la implementación de las estrategias diseñadas.</p>	<p>Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor Registro de observaciones.</p>	<p>Revisión bimestral de las estrategias implementadas.</p> <p>Revisión crítica (antes y después) de los avances observados en la implementación de las estrategias diseñadas.</p>
<p>4.3. Proporcionar asistencia académica a docentes y directivos con énfasis en los procesos pedagógicos y el trabajo colegiado brindando apoyo técnico diferenciado a cada escuela.</p>	<p>4.3.1 Conocer las necesidades de capacitación y actualización del personal del centro.</p> <p>4.3.2 Precisar la intervención de la asesoría con base a las necesidades pedagógicas de los integrantes del centro.</p> <p>4.3.3 Establecer en cada centro las</p>	<p>Cartas descriptivas. Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor.</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas.</p> <p>Recuperar mediante instrumentos propuestos los talleres.</p>

	<p>estrategias de intervención con el director y el personal involucrado.</p> <p>4.3.4 Organizar talleres, reuniones académicas, seminario, etc. con temas que aborden las necesidades detectadas.</p> <p>4.3.5 Recuperar las experiencias del trabajo colegiado con base en las reuniones de capacitación organizadas.</p>		
<p>4.4 Lograr que se optimicen los tiempos en las reuniones de trabajo.</p>	<p>4.4.1 Reflexionar individualmente sobre la estrecha relación que guardan los aspectos administrativos y los académicos en la vida escolar a partir de la actividad: Una actividad multidisciplinaria en mi centro en mi centro.</p> <p>4.4.2 Rescatar los aspectos comunes observados por cada uno de los participantes.</p> <p>4.4.3 Compartir en pequeños grupos las observaciones hechas.</p> <p>4.4.4 Sugerir acciones por equipos de trabajo que permitan la optimización del tiempo en estas</p>	<p>Cartas descriptivas. Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor. Actividad: Una actividad multidisciplinaria en mi centro en mi centro.</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas.</p> <p>Acciones para la optimización del tiempo.</p> <p>El director de cuenta semestralmente sobre el avance de las acciones sugeridas por los equipos.</p>

	reuniones. 4.4.5 El director facilite la evaluación de las sugerencias propuestas en los equipos de trabajo.		
--	---	--	--

## EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 4.4.1

### Una actividad multidisciplinaria en mi centro<sup>10</sup>

1. Lean el siguiente texto, en el que se relatan algunas situaciones comunes del trabajo del equipo multidisciplinario.

Martes 29 de Enero

Como cada visita a los centros me presento a la hora acordada para dar inicio entre una de las actividades programadas el Análisis de Caso de alumnos de manera interdisciplinaria.

Al llegar al área de la dirección saludo a las personas que ahí se encuentran y espero se me indique el espacio asignado para llevar a cabo la tarea programada.

La directora del centro está ocupada, espero un poco, cuando al fin se desocupa me saluda y me pregunta que es lo que voy a hacer, a pesar de que ella ya tiene agenda da la fecha, me dice que necesita organizar el grupo para que la maestra se pueda integrar a la tarea de análisis de caso. Pregunta a la coordinadora técnica donde está trabajando el equipo de apoyo para que se les avise que se incorporen y a la vez determina responsables para cuidar el grupo.

Me indica que la reunión va a ser en el cubículo del área de psicología, me muevo a ese espacio y solo se encuentra la psicóloga; se acondiciona el espacio para trabajar con mobiliario suficiente para ello, esperamos un tiempo para que se incorpore el resto del personal y ante la ausencia de personal iniciamos la tarea con el área de

---

<sup>10</sup> Ejercicio adaptado de Fierro Cecilia. Más allá del salón de clases. La investigación aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F. 1995. P 56, 57. Para este ejercicio se describe una actividad que en Educación Especial llamamos análisis de caso en la que participan los miembros del equipo multidisciplinario para reflexionar acerca de la optimización del tiempo en esta actividad.

psicología orientándola sobre su intervención en el grupo y poniéndole énfasis a la atención del subgrupo a analizar.

Se incorpora la maestra de grupo, entonces junto con ella y psicología iniciamos el análisis del caso, desglosando de manera verbal las características del alumno y de las acciones que hasta el momento se han realizado, para poder definir el nivel de competencia curricular se requiere revisar el perfil individual, de grupo así como el proyecto curricular de aula, la maestra de grupo no trae ninguno de ellos, se retira de la reunión para traerlos de su salón. Se detiene el análisis del caso hasta que se vuelve a incorporar la maestra.

Se incorpora la maestra de comunicación quien participa con comentarios que anteriormente ya se habían analizado lo que provoca que se vuelva a retomar algunas situaciones del caso. Se requiere estar regresando y avanzando en el caso por la situación de la movilidad del equipo interdisciplinario por no permanecer todos al mismo tiempo en la reunión.

Fue necesario retomar con los asistentes la estrategia que se realizó para determinar que el alumno analizado es candidato para llevar a cabo un Programa de Desarrollo Individual, se escucharon diversos puntos de vista, entonces , mencionan que la determinación de sus necesidades aún no están definidas porque no se tiene la información completa del caso.

La psicóloga menciona que se había acordado realizar la evaluación del PAC por cada una de las áreas y que en esta reunión se comentaría los resultados para poder determinar decisiones. Entonces comentan los especialistas que no está concluido el PAC por lo que se vuelven a establecer fechas para ello, entonces en este momento se incorpora el área de trabajo social y comunicación quien había estado entrando y saliendo durante los tiempos de la reunión.

Se concluye la reunión estableciendo tiempos del como concluirá sus tareas cada uno de los especialistas para completar la información necesaria para determinar si el caso requiere de un Programa de Desarrollo Individual o no.

2. En pequeños grupos comenten sus impresiones generales.
3. Traten de describir cómo se organiza el trabajo en esa escuela.
4. Analicen la forma en que el trabajo del equipo multidisciplinario se ve influido por una serie de situaciones que están relacionadas con la organización de la escuela.
5. En equipo respondan las siguientes cuestiones:
  - ¿Qué tipo de medidas ayudarían al equipo multidisciplinario a contar con más tiempo y más apoyo en su trabajo con los alumnos?
  - ¿Qué papel puede jugar el director y el asesor como apoyo al trabajo académico de los especialistas?
6. Socialicen la información de cada equipo con el resto del grupo.
7. Enlisten sugerencias para el aprovechamiento del tiempo en las reuniones multidisciplinarias.

**5. Fortalecer el liderazgo pedagógico del asesor como facilitador del proceso de construcción de los aprendizajes en los asesorados desde su práctica cotidiana y en la relación con sus iguales.**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	SEGUIIMIENTO Y EVALUACION
<p>5.1 Consolidar las estructuras organizacionales de los centros que faciliten la tarea de la gestión educativa del asesor.</p>	<p>5.1.1 Propiciar espacios de comunicación con los directores para el establecimiento de comprometedos y toma de acuerdos en la realización de tareas.</p> <p>5.1.2. Favorecer la integración de los maestros para concentrar su quehacer en los propósitos educativos del nivel de educación básica.</p> <p>5.1.3 Participar en la elaboración del proyecto educativo del centro.</p> <p>5.1.4 Asegurar que la solución propuesta en el proyecto del centro guarde relación con las necesidades.</p> <p>5.1.5 Establecer compromisos para solucionar problemas identificados en la comunidad educativa.</p> <p>5.1.6 Participe en los diversos programas y proyectos promovidos por la SEP para el fortalecer del</p>	<p>Desglose de actividades del asesor. Diario de campo del asesor.</p>	<p>Seguimiento y evaluación de sus acciones y análisis del concentrado.</p>

	<p>trabajo cotidiano y la formación de los alumnos.</p> <p>5.1.7. Genere estrategias para el uso eficaz de los recursos materiales y didácticos con los que cuenta el centro.</p>		
<p>5.2 Conocer y comprender los principios y bases filosóficas de la educación en México para proponer a directivos y maestros estrategias que promuevan una práctica reflexiva.</p>	<p>5.2.1 Conocer planes y programas de estudio vigentes.</p> <p>5.2.2 Identificar y aplicar propuestas metodológicas apropiadas a la modalidad de educación especial.</p> <p>5.2.3 Generar en reuniones académicas actividades que promuevan una práctica reflexiva sobre los procesos escolares para el diseño de propuestas innovadoras.</p> <p>5.2.4 Favorecer el desarrollo profesional de los docentes en las escuelas, identificando las necesidades que es posible atender</p>	<p>Cartas descriptivas</p> <p>Desglose de actividades del asesor.</p> <p>Diario de campo del asesor</p> <p>Planes y programas de estudio vigentes.</p> <p>Documentos académicos y psicopedagógicos actualizados.</p>	<p>Evaluación de cada una de las reuniones académicas .</p> <p>Revisión semestral de las observaciones registradas de las reuniones académicas.</p> <p>Análisis conjunto de los avances y dificultades observadas.</p>
<p>5.3 Fortalecer el liderazgo pedagógico del asesor desde la gestión educativa mediante el desarrollo del trabajo colaborativo.</p>	<p>5.3.1 Buscar acuerdos consensuados conciliando los intereses de cada una de las partes involucradas en la solución</p>	<p>Desglose de actividades del asesor.</p> <p>Diario de campo del asesor.</p>	<p>Relatorías de las acciones desarrolladas por el asesor en las diversas tareas de intervención en el centro para rescatar los aspectos</p>



	<p>problemas.</p> <p>5.3.2 Indagar estrategias pedagógicas alternativas, buscando que sean más significativas y provechosas para sí mismos y los demás.</p> <p>5.3.3 Compartir tareas y responsabilidades en el equipo de trabajo teniendo un objetivo común.</p> <p>5.3.4 Participar activamente en la resolución del problema, involucrándose en los procesos y estableciendo compromisos.</p> <p>5.3.5 Propiciar la igualdad de oportunidades en la participación y toma de decisiones en las actividades.</p>		<p>planteados en el instrumento de evaluación.</p> <p>Análisis conjunto de los avances y dificultades observadas con base en las categorías establecidas en las relatorías.</p>
<p>5.4 Enriquecer mejorar el proceso de autocapacitación del asesor.</p>	<p>5.4.1 Proponer por medio de la supervisión escolar la organización de un taller coordinado por expertos para analizar la práctica del asesor.</p> <p>5.4.2 Con las reflexiones obtenidas de la propia practica implementar diversas estrategias para la mejora de la misma.</p>		<p>Revisión crítica (antes y después) de los avances observados en la implementación individual de las estrategias diseñadas.</p>

	<p>5.4.3 Sistematizar y documentar las experiencias de las estrategias implementadas.</p> <p>5.4.4 Dar continuidad a la autoformación del asesor partiendo de sus habilidades.</p> <p>5.4.5 Elaborar una propuesta individual de mejora de intervención.</p>		
--	--	--	--

CONCENTRADO SUGERIDO PARA EL OBJETIVO 5.1

Concentrado de Información de la intervención del asesor en las estructuras organizacionales de los centros<sup>11</sup>

ASPECTOS	ESCUELA No.1	ESCUELA No.2	ESCUELA No.3
Propicie espacios de comunicación con los directivos.			
Establecí compromisos y acuerdos para la realización de tareas.			
Promoví el conocimiento de los propósitos educativos.			
Participé en la elaboración del proyecto educativo del centro.			
Identifiqué necesidades del personal.			
Participé en los diversos programas y proyectos promovidos por la SEP.			
Genere estrategias para el uso eficaz de los recursos.			

¿A que le da prioridad? ¿Por qué?	
Retos dificultades.	

<sup>11</sup> Los aspectos para rescatar son sugeridos por las estudiantes que diseñaron esta propuesta.

EJERCICIO SUGERIDO PARA LA ACTIVIDAD 5.4.1  
Relatoría <sup>12</sup>

(ASPECTOS PARA RESCATAR)

Se sugiere considerar los siguientes aspectos de las relatorías y después determine las categorías de análisis acordes con la actividad desarrollada que den cuenta del trabajo colaborativo

1. El trabajo en equipo, las influencias en el grupo.
2. Dinámica de comunicación entre los participantes.
3. Estilo de los grupos en respecto a las toma de decisiones.
4. Cualidades y niveles de participación.

---

<sup>12</sup> Los aspectos para rescatar son sugeridos por las estudiantes que diseñaron esta propuesta.

## 5.5 Propuesta de Seguimiento y Evaluación

La gestión escolar implica la gestión pedagógica pero no se reduce a ella, ya que está atravesada por procesos administrativos y político - laborales que desde otros ámbitos se ven presentes en la escuela. La tendencia actual de la educación demanda un docente preparado, en contacto con el conocimiento para apropiarse de él con la capacidad de crear situaciones de aprendizaje que permitan integrar el nuevo conocimiento con el precedente, así como dispuesto a contribuir a la construcción de nuevos conocimientos.

Esta propuesta pretende que los asesores tengan la oportunidad de sistematizar su trabajo, que les permita avanzar en la dirección esperada, compartan sus experiencias para ser retomadas o aprovechadas por otros asesores y también se quiere que puedan dar un nuevo significado a su propio trabajo, de manera que encuentren mayor satisfacción en su desempeño diario y mayor reconocimiento por los saberes adquiridos y con ello enriquezcan su proyecto educativo, de tal forma que se refleje en una mejora de su trabajo cotidiano el cuál impacta en una mejor educación para los alumnos.

Esta propuesta:

- Concibe al asesor como un sujeto, activo, participativo consciente de su realidad y que a través de la reflexión de su quehacer, es capaz de innovar su práctica.
- Percibe que el asesor es capaz de reflexionar sobre su propia experiencia y de reelaborarla con los elementos teóricos que le permiten hacer una nueva interpretación de las situaciones y problemas de su práctica.
- Reconoce el espacio educativo como un ámbito de conflicto marcado por los intereses y propósitos de los individuos o grupos.

Desde esta perspectiva la reflexión crítica sobre la práctica conlleva a un concepto de cambio, una nueva lectura de la realidad que genera a su vez ideas, preguntas, proyectos pero para poderlos llevar a cabo de una manera sistemática requerirá una visión más amplia del proceso educativo que implica un trabajo grupal.

Con el paso del tiempo se vuelve necesaria una renovación en el concepto de la función docente. Y no basta con el maestro que enseña, según Rosa María Torres citada en (Fierro 1999) el docente debe establecer una nueva relación con el alumno, pasar de la función solista a acompañante, convirtiéndose ya no tanto en el que imparte los conocimientos como en el que ayuda a los alumnos a encontrar, organizar y manejar esos conocimientos (p.40) lo mismo sucede con el asesor y el asesorado, el asesor debe cambiar su postura y ser el acompañante en el proceso del asesorado y no verse como el centro del quehacer pedagógico, y el que todo lo sabe.

La metodología de trabajo que se ha elegido considera a los asesores, como expertos que han alcanzado un desarrollo personal que les permite incorporarse a las experiencias educativas con responsabilidad. Se les reconoce como profesionales con un cúmulo de experiencias y conocimientos que pueden compartir con otros colegas dado que el conocimiento se elabora y enriquece mediante el diálogo y la problematización.

Asimismo, se estima son capaces de construir nuevos conocimientos a partir de la integración de nuevos aprendizajes significativos con sus experiencias previas pues cada asesor cuenta con saberes acumulados durante su vida y experiencia profesional igualmente valiosa.

Es necesario explicitar y analizar de una manera crítica el saber pedagógico que cada asesor ha interiorizado respecto a su proyecto de trabajo pues no se trata únicamente de comentarlo sino de analizarlo críticamente. Esto significa, detectar las contradicciones o incoherencias entre lo que se piensa y lo que se hace; significa también reconocer que nadie lo sabe todo.

La reflexión crítica sobre lo que se sabe y la experiencia; y como ambos se entrelazan en el trabajo diario, hará surgir preguntas que quizá no se puedan contestar tan solo con la experiencia, por lo que será necesario recurrir a los trabajos generados por expertos en la materia para responder a estas interrogantes.

La forma de trabajo propuesta es una combinación de la revisión de la práctica docente, caracterización del desempeño personal como docente, identificación del estilo de enseñanza, el significado de ser maestro, etc. solo por citar algunos ejemplos, en los que se presente la oportunidad de plantear dudas, cuestionar, problematizar el quehacer cotidiano y ampliar el panorama como asesor.

La metodología de trabajo de la propuesta de innovación diseñada es: la investigación – acción dado que esta postula que son las propias personas involucradas en un suceso social quienes pueden analizarlos para entenderlo, no sólo en lo que atañe a la vida personal y cotidiana, sino también en cuanto a los aspectos que lo determinan. Este entendimiento genera conocimiento y les permite vislumbrar las posibilidades de transformarlo para vivir mejor.

De acuerdo con Fierro (1999) en la metodología de la investigación – acción destacan como componentes esenciales:

- La existencia de un grupo de personas que conscientemente dese evaluar y transformar su práctica social, situándola en un contexto social más amplio.
- La vinculación entre la teoría y la práctica social, el cambio social como consecuencia última de la investigación y la validación del conocimiento construido en el proceso.

Al aplicar esta metodología a la educación, se pretende transformar las prácticas educativas con la participación de los sujetos que intervienen en ellas. Esto significa que son los propios asesores quienes tienen que recuperar el espacio de su práctica y tener la voluntad de intervenir en ella para mejorarla.

La propuesta es una invitación a los asesores para que tengan una actitud de búsqueda, de indagación con lo aparente, de gusto por aprender, a qué no solo vean lo que sucede, sino que aprendan a verlo desde dentro, hacerle preguntas, para buscar respuestas y ponerlas en la práctica.

El modelo de evaluación pensado para esta propuesta fundamentalmente es cualitativo y formativo, este modelo de acuerdo con Casanova (1998) se considera válido y adecuado para evaluar los procesos de formación humana y de cualquier situación en la que lo humano sea prioritario. Es el modelo que ofrece mayor riqueza de datos útiles para comprender en toda su amplitud y profundidad el proceder de las personas y que permite, por lo tanto, la posibilidad de intervenir y perfeccionar su desenvolvimiento o actuación.

En esta parte se hará referencia a los componentes que facilitaran los diferentes procesos de evaluación a desarrollar en la propuesta, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de las actividades desarrolladas por el asesor para tener los medios fundamentales de mejora para la innovación de su práctica, en los diferentes procesos grupales en los que se desempeña y favorecer su habilidad de autoanálisis.

Se proponen algunos instrumentos citados en el cuerpo de la propuesta como medios facilitadores para que el asesor pueda recuperar y procesar información, la que le permitirá hacer una revisión reflexiva de su desempeño.

Se sugiere llevar a cabo la evaluación de esta propuesta en tres momentos:

1. Constatar la coincidencia de los resultados obtenidos al final de la propuesta con los objetivos que se pretendía lograr.
2. Recoger datos para tomar decisiones sobre la propuesta
3. Integrar y analizar los datos obtenidos para decidir la modificación o reestructuración de la misma.



Por otro lado también es importante tener presente los indicadores de logro que permitirán realizar con mayor eficacia el seguimiento y evaluación de la propuesta:

1. Contar con los resultados de la aplicación de la propuesta para corroborar los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos y la meta planteada.
2. Con los datos obtenidos en los diferentes instrumentos de evaluación tomar decisiones para modificar ejercicios, instrumentos, dinámicas, actividades, estrategias, etc. de los sugeridos en la propuesta.
3. Propuesta de innovación reestructurada de acuerdo con resultados obtenidos y decisiones tomadas en su aplicación

Los aspectos que darán los elementos para la evaluación de la propuesta y que los asesores no deben descuidar son: la revisión crítica de los registros de sus actividades diarias, precisar las fortalezas y debilidades del asesoramiento para mejorar su desempeño, sistematización de la información a corto plazo y la socialización de los productos realizados en la intervención.

Por otro lado es importante que los asesores revisen su práctica y puedan promover acciones concretas de su desempeño profesional, reconozcan la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo y precisen un concepto del trabajo en equipo. Es primordial que el asesor se reconozca como un líder técnico para que permita dar coherencia a la actuación de los distintos actores educativos asumiendo la responsabilidad sobre una tarea y contribuyendo a generar visiones de cambio.

Es importante reconocer los avances obtenidos en cada una de las reuniones académicas con base en los puntos establecidos para las mismas así como de los talleres propuestos. Sin olvidar la importancia de las reuniones de consejo técnico para socializar y reflexionar críticamente sobre los resultados y tomar acuerdos para la mejora continua de la práctica del asesor.

Enseguida se presentan algunos formatos de evaluación de las reuniones académicas, plan de intervención de talleres y de seguimiento para la solución de un problema además de otros instrumentos que le ayudaran en la recuperación de su práctica.

### 5.5.1 Formatos de Evaluación

#### Evaluación de Reuniones Académicas<sup>13</sup>

Centro de trabajo \_\_\_\_\_

Nombre del coordinador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Describe el nivel de cumplimiento considerando los aspectos de la siguiente tabla.

Valoración

1. Nunca 2. Alguna veces 3. Con frecuencia 4. Siempre

Aspectos	1	2	3	4
¿En las reuniones se dan a conocer la carta descriptiva y el propósito de la misma?				
¿Hubo organización en los tiempos de trabajo?				
¿Se cumplió con el objetivo propuesto para la reunión?				
¿Los materiales contribuyeron para el logro de las actividades planeadas?				
¿La dinámica implementada favorece el intercambio de información y facilita el aprendizaje de los participantes?				
¿El coordinador facilitó el desarrollo de las actividades?				
¿Llegaron a conclusiones?				
¿La asignación de responsables para tareas específicas facilitó la toma de decisiones?				

Por último menciona que producto o productos se obtuvo (ron) en la reunión.

<sup>13</sup> Los aspectos para rescatar son sugeridos por las estudiantes que diseñaron esta propuesta.

### Evaluación del Plan de Intervención.<sup>14</sup>

Con base al Plan de Intervención por Centro, elaboren conclusiones sobre la organización y forma de trabajo del colegiado para el logro de los propósitos planteados en este; utilice el siguiente cuadro para ordenar la información.

Acuerdos	Compromisos	Logros	Observaciones

---

<sup>14</sup> Los aspectos para rescatar son sugeridos por las estudiantes que diseñaron esta propuesta.

## EVALUACION DEL TALLER<sup>15</sup>

¿Los materiales y recursos previstos para el taller fueron los adecuados para el logro del objetivo del taller?

¿Qué aprendí en el taller?

¿Cómo pienso aplicar algo del taller?

¿Cuál es mi compromiso conmigo mismo y con mis compañeros?

---

<sup>15</sup> Los aspectos para rescatar son sugeridos por las estudiantes que diseñaron esta propuesta.

## 5.5.2 Otros recursos de seguimiento

En esta parte se describirán los instrumentos que serán los medios facilitadores que el asesor puede aprovechar para la recuperación de información de su práctica, los cuáles le permitirán realizar una revisión reflexiva de su desempeño.

### 1. Portafolio

El portafolio es un medio para recopilar evidencias de los procesos que tienen lugar durante el desarrollo de las actividades del asesor, estas evidencias pueden ser: informes, productos de reuniones interdisciplinarias, de análisis de caso, copias de oficios, diversos escritos, etc. esta información es una fuente para la realización del seguimiento y la evaluación, en este sentido, el portafolio se considera una especie de archivo el que está en constante actualización.

### 2. Diario de campo del asesor

Es el cuaderno de trabajo del asesor, donde anota observaciones, compara y relaciona informaciones; analiza y establece conclusiones y toma decisiones sobre los pasos a seguir; es un instrumento de apoyo donde se registran los hechos que se consideren más importantes en cada una de las visitas de asesoría y las acciones que el colectivo desarrolla, se conformará durante el proceso de *acompañamiento* de manera sistemática.

Los elementos básicos que debe contener el diario del asesor son:

- ◆ Lugar y fecha: se especifica la sede y la fecha en la que se realiza la actividad.
- ◆ Propósito: se especifica la intención de la actividad llevada a cabo.
- ◆ Participante: se enuncian las figuras involucradas en la actividad.

- ◆ **Actividad:** implica la acción que desempeña el asesor con la finalidad de cumplir con las funciones que le corresponden y aquéllas que desarrolla el colectivo.
- ◆ **Desarrollo:** se describen las situaciones relevantes que se presentaron durante el proceso de trabajo.
- ◆ **Logros y dificultades:** se registran los principales avances y situaciones problemáticas presentadas en torno al trabajo realizado.
- ◆ **Conclusiones:** se analiza, reflexiona y toma decisiones sobre el acompañamiento realizado y la dinámica de trabajo del colectivo docente.

### **3. Plan de Intervención**

Se concibe como la planeación que realiza asesor para atender las necesidades de asesoría del centro de trabajo a su cargo, se considera conveniente elaborar un plan de intervención para cada centro de trabajo.

Para su diseño deberán considerarse los siguientes elementos:

- Datos del centro de trabajo
- Necesidad de los colectivos docentes, especificando aquellas que se acordó trabajar
- Objetivos: se refiere a lo que se desea lograr en el acompañamiento del centro
- Actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos
- Recursos: se refiere a los medios que permitirán el desarrollo de las actividades pueden ser de carácter humano y técnico.
- Cronograma de acciones: se establecen las fechas específicas en que se realizarán las actividades.
- Evaluación y seguimiento: se plantean en este apartado las estrategias que se utilizarán para evaluar las actividades, la evaluación se entiende como una comparación entre el punto de partida y su punto de cierre

#### **4. Registro de Observaciones**

Su propósito es recoger evidencias acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce.

#### **5. Desglose de Actividades**

Su finalidad es registrar mensualmente las actividades que realiza el asesor.

#### **6. Carta descriptiva**

Tiene como propósito organizar las actividades de una temática específica que se trabaja ante un colectivo, en esta se consideran los objetivos a desarrollar, las actividades, los materiales, productos, evaluación y distribución del tiempo.

##### **5.6 Recomendaciones y Resultados**

En algunas de las actividades se sugieren reuniones académicas, éstas pueden ser por nivel educativo, por equipo multidisciplinario de acuerdo con la organización del centro.

Se plantea llevar a cabo reuniones académicas para realizar algunas actividades y éstas pueden llevarse más de una reunión para cumplir con los objetivos.

Debe estar siempre presente una colaboración coordinada para la mejora del asesoramiento en la función que desarrolla el asesor en Educación Especial

Experimentar nuevas formas de acceso a la función de asesoría técnica.

Registro del proceso por el que los asesores técnicos proponen, elaboran, ejecutan y evalúan planes de intervención diferenciada en función de las necesidades de los sujetos, del contexto y de las exigencias curriculares, incorporando la reflexión de los propios asesores.

Dar cuenta de la situación que prevalece en la asesoría técnica de la zona.

Generar datos que permitan tomar decisiones adecuadas a las políticas educativas del nivel.



## Reflexiones finales

En esta parte del trabajo es pertinente expresar a manera de reflexión algunas inquietudes recogidas en el camino del mismo.

La elaboración de esta tesis permitió la oportunidad de trabajar en equipo, lo cual nunca habían hecho los integrantes del mismo y a la vez dio la posibilidad de crecer y aprender, pues al compartir y debatir los puntos de vista entre compañeras, la perspectiva del trabajo cambiaba y este se enriquecía con la aportación de ambas, se tuvieron discusiones interesantes defendiendo los puntos de vista y convenciendo con argumentos la postura de cada una.

Para dar inicio a este trabajo de indagación se partió de la reflexión de las tareas del asesor que se desarrollan en una zona de supervisión de Educación Especial, se delimitó la problemática mediante un análisis profundo y reflexivo, punto de partida para elaborar la propuesta de innovación en la intervención del asesor, esta inquietud surge por la ausencia de trabajos de investigación relacionados con el asesor y la falta de capacitación específica para el desempeño de las funciones de éste.

En el diseño de los instrumentos para hacer el diagnóstico se determinaron los puntos a indagar, con que enfoque, que aspectos y se vio la necesidad de evaluar solo una parte del universo del desempeño del asesor para poder ubicar los elementos del diagnóstico y con ello hacer la propuesta de intervención. Después de establecer los aspectos a indagar se diseñaron los instrumentos, tarea minuciosa que llevó un buen tiempo, se discutió al interior del equipo, se revisaron diversos textos, se hicieron varios intentos de instrumentos antes de determinar los aplicados; el consultar la bibliografía enriqueció a los participantes dado que ayudo a establecer comparaciones entre los términos utilizados para cada uno de ellos.

En la aplicación de los instrumentos para el diagnóstico no hubo problema, se contó con la participación activa del personal seleccionado para la muestra, el que se eligió considerando el perfil profesiográfico, función, antigüedad en educación especial y en la zona, servicio al que pertenece, se contó con el apoyo de los directivos de USAER (Unidad de Servicio de Apoyo a la Escuela Regular) y de CAM (Centro de Atención Múltiple) para su distribución y posterior recolección, se establecieron fechas para estas tareas las que se cumplieron de acuerdo con lo establecido.

Al hacer el análisis de los resultados fue una tarea interesante, se pudo conocer el punto de vista del personal entrevistado contrastándolo con el del asesor; se tuvieron que revisar diversos textos de investigación cualitativa para poder establecer las categorías de análisis fue una parte del trabajo que se llevó buen tiempo, análisis, discusión y reflexión, se hicieron muchos intentos antes de establecer las categorías acordadas, se revisaron trabajos similares a éste lo que de alguna manera sirvió de ejemplo para seguir adelante en la revisión de los resultados obtenidos.

Para el análisis de los datos obtenidos se hicieron varios intentos antes de llegar a las conclusiones obtenidas, se hacía un grupo de análisis con un criterio y después otro con diferente criterio, lo que traía como consecuencia confusión de datos y de criterios de análisis hasta que por fin se logró el objetivo, en esta parte del trabajo en el equipo se presentó confusión en ciertos momentos y en otros se creía concluido el mismo; fueron muchos los análisis realizados y en cada uno de ellos se conocieron datos interesantes. Los resultados del análisis realizado fueron el soporte para la elaboración de la propuesta de innovación que tiene como intención mejorar la intervención del asesor en la zona escolar de supervisión para fortalecer su tarea a través de un análisis crítico promoviendo nuevas formas de organización.

Después de hacer la descripción de las actividades del asesor considerando una serie de elementos constitutivos, se descubre que este personaje realiza funciones muy diversas que van desde el apoyo técnico, el diseño y coordinación de cursos a

nivel estatal hasta la organización del archivo técnico, generación de un espacio propicio para la producción técnico - pedagógico y el trabajo administrativo, más no menciona las actividades que realiza para hacer un registro de sus acciones y no refiere como hace el seguimiento de su trabajo.

Al hacer el análisis de los resultados se presentaron datos fríos los que explican la ausencia del asesor en los centros de trabajo y esto fue un elemento valioso para la elaboración de la propuesta, también se encontró con la referencia de la ausencia del registro de sus acciones así como la pobre comunicación con el personal docente y equipo multidisciplinario de los centros.

Es importante generalizar el concepto de asesoría entre el personal de la zona para clarificar y facilitar su trabajo, así como para sistematizar y evaluar sus acciones dentro de los centros escolares y pueda generar una propuesta de mejora permanente que facilite la gestión educativa que desarrolla en los diferentes servicios de la zona.

Entre las habilidades que debe fortalecer y desarrollar el asesor se encuentra el manejo de grupo para la coordinación de reuniones técnicas, en las que permita la toma de acuerdos consensados así como la negociación con el objetivo de establecer un compromiso de trabajo colaborativo entre los miembros del colectivo escolar.

Para el seguimiento de su trabajo es fundamental establecer metas a corto plazo las cuales se revisen contantemente y para ello es importante hacer un registro de las metas propuestas con los maestros, equipos de apoyo, directivos, y en plan de intervención como parte de la evidencia del trabajo realizado en cada uno de los centros de trabajo.

Es necesario que el asesor adquiriera una visión amplia de la vida de los centros y de los grupos que asesora, con la finalidad de que tenga mayores elementos para identificar sus necesidades, plantear metas, aporte sugerencias a corto plazo acordes con la realidad de los contextos y a su vez permita el seguimiento y acompañamiento cercano en el proceso educativo que desarrolla el personal docente.

Como parte de la mejora en gestión educativa del asesor se recomienda establecer una buena comunicación entre el asesor y los asesorados, clarificar en cada una de las visitas a los centros el objetivo de la misma, hacer equipo con el personal docente y superar las problemáticas interpersonales que se puedan presentar de manera natural en los grupos de trabajo para desarrollar un clima de respeto entre pares.

Es necesario que el asesor conozca y se familiarice con las políticas educativas actuales, maneje la propuesta de educación básica, los principios de la integración educativa así como los programas y proyectos que impulsa y promueve la Secretaría de Educación para que pueda participar en la elaboración del Proyecto Educativo de Zona se apropie de éste y pueda proponer acciones innovadoras para la mejora de su intervención educativa y fortalezca su compromiso con la tarea.

Son pocos los textos que abordan el tema del asesoramiento en instituciones educativas, en su mayoría abordan el asesoramiento en otros ámbitos y los consultados fueron un gran apoyo para la elaboración de la propuesta pues en ellos de alguna manera se reflejaba la realidad del contexto considerado para este trabajo. Al realizar la lectura de estos textos, se hizo una comparación de los diferentes estilos que describen los autores y como se identificaban los asesores en diversos momentos de su tarea cotidiana, con ello se produjo un análisis crítico de su estilo y además se pensó cómo hacer para mejorarlo, cabe señalar que no fue una tarea fácil. Se aprendió que se tiene una gran diversidad de conceptos referentes al asesoramiento y que es importante identificar un modelo, el cual guíe el hacer del

asesor y le imprima su característica en la intervención con la comunidad educativa para poder fortalecer su gestión escolar en la zona escolar en la que tiene injerencia. Al revisar diversos autores se concluye que el asesoramiento es un proceso educativo en los que están inmersas la participación y la negociación que va a facilitar su actuación en la solución de los problemas cotidianos que están encaminados a la mejora de su práctica.

Para la elaboración de la propuesta de innovación se tomo en cuenta el contexto de Educación Especial, los resultados del diagnóstico, la experiencia de los involucrados en este trabajo y las cuestiones de índole conceptual consultadas, es decir, se consideraron todos los elementos del trabajo desarrollado y se recurrió de manera constantemente a ellos. Para esta propuesta se contempló el modelo de colaboración, este modelo parte de la idea de que debe existir una interdependencia entre la parte asesora y la parte asesorada, en una relación de iguales, sin olvidar que el conocimiento y las habilidades del otro son tan valiosos como los propios; se piensa que nuestros objetivos deben alcanzar una misma visión, a través del cultivo de las relaciones de colaboración.

Esta manera de percibir la asesoría permitirá un mejor involucramiento de los actores de la acción educativa, generará una gestión escolar más dinámica a través de la construcción colectiva del proyecto institucional y del desarrollo del trabajo en equipo, facilitará la calidad del servicio y hará posible un trabajo colaborativo. Para ello es importante que el asesor desarrolle habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan acompañar al colectivo escolar en sus tareas de reflexión como parte importante en la mejora de la atención a la diversidad además no debe descuidar la parte referente al análisis de su intervención. Como una finalidad principal de implementar esta propuesta de innovación ha permitido reflexionar de manera muy precisa el papel que desempeña el asesor en una zona de supervisión de educación especial, ya que para poder desarrollar su función es imperioso contar con elementos que le faciliten su tarea.

Al hacer la descripción teórica de los diferentes estilos de la actuación directiva se identifica el estilo de la supervisora y directivos de la zona escolar, se realiza una revisión de las formas de intervención de los asesores y como su injerencia es diferente en cada centro de acuerdo con el estilo del directivo que conjugado con el estilo del asesor, el resultado del asesoramiento no es el mismo en cada centro.

Es importante que los directivos y supervisor identifiquen su estilo de actuación pues como mencionamos en la propuesta su papel es fundamental en la gestión escolar como promotores y facilitadores de una reforma efectiva que implica necesariamente un cambio en su manera de proceder y un compromiso con la institución escolar que dirige, su papel de directivo queda mediatizado por la naturaleza de la innovación y su proceso, así como el propio significado de la gestión del cambio en la institución educativa.

Este trabajo es importante para los integrantes del equipo que lo llevaron a cabo pues les permitió tener un panorama diferente de su desempeño, pudieron hacer un alto y un análisis de su experiencia con una perspectiva diferente, les facilitó la explicación de algunas dificultades que se presentan, les permitió revisar como las pueden resolver de manera positiva, descubrieron sus fortalezas y sus debilidades, cuestiones de mejora en ambos casos y por otro lado como una oportunidad de mejora de su práctica.

Respecto al proceso generado en el transcurso de formación de la maestría fue muy diverso; permitió hacer una revisión teórica de los elementos más importantes de la formación directiva y la gestión escolar, el acompañamiento de los procesos curriculares, así como la autoreflexión de la práctica y gracias a ello permitió analizar y vivir de manera diferente los procesos de formación y capacitación docente. Este proceso de formación continua, facilitó el reconocer las dificultades para el manejo de los conocimientos, la reflexión de los saberes aprendidos así como el análisis reflexivo de las diversas acciones desempeñadas en la tarea del asesoramiento e identificar los aspectos a mejorar.

Por otro lado, la maestría transformó los estilos de intervención en la tarea cotidiana de los involucrados en este proceso de formación, facilitó una revisión continua y permanente de su intervención en los diferentes procesos de acompañamiento de su gestión educativa, además permitió la oportunidad de intercambiar experiencias con docentes de otras instituciones con conocimientos y perspectivas diferentes situación de crecimiento personal y profesional.

## Referencias

ANUIES (2000). Programas Institucionales de Tutoría. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Antúnez, Serafín. (2000). Claves para la organización de los Centros Escolares. ICE-HORSORI. Universidad de Barcelona.

Brovelli, Marta, S. (2001). Nuevos/viejos roles de la gestión educativa: el asesoramiento curricular en los procesos de cambio. Homo Sapiens. Santa Fe Argentina.

Bases para una Política de Educación Especial. (1985) SEP, México.

Cejudo Pérez, Juan Alejandro. (2001). La práctica docente frente a las representaciones simbólicas del alumno. Tesis de Maestría. ITESO Guadalajara, Jalisco, México.

Conferencia Nacional. Atención Educativa a menores con Necesidades Educativas Especiales. Equidad para la Diversidad. (1997). México.

Fierro Cecilia, Rosas Lesvia, Fortoul Bertha. (1995). Más allá del salón de clases. La investigación participativa aplicada al mejoramiento de la práctica docente. Centro de Estudios Educativos A.C. México D.F.

Fierro, Cecilia. (1999) Transformando la práctica docente: una propuesta basada en la investigación acción. México:Paidós.

Instituto Superior de Formación del profesorado. (2006). La acción tutorial: su concepción y su práctica. Ministerio de Educación y Ciencia. Secretaria General Técnica.

Jiménez Gámez, Rafael Ángel, Porras Vallejo, Ramón. (1997).Modelos de acción psicopedagógica: Entre el deseo y la realidad. Ediciones Aljibe. Málaga.

La práctica y los significados educativos de los agentes de los Centros de Atención Múltiple que ofrecen educación primaria en el estado de Jalisco. (2006).SEP Jalisco.

López Yáñez, Julián. García, Carlos Marcelo. (1997). Asesoramiento Curricular y organizativo en educación. Editorial Ariel.

Lucarelli Elisa (compilador) (2004).El asesor pedagógico en la Universidad. De la teoría pedagógica a la práctica en la formación. Paidos Educador. Argentina.



Mejía Arauz, Rebeca, Sandoval Sergio Antonio. (1998).Tras las vetas de la investigación cualitativa. ITESO Tlaquepaque Jalisco México.

Murillo, P. (2005). El Asesoramiento Externo en los Procesos de Formación del Profesorado Universitario. Investigación en la Escuela, vol 57, 59-67.

Orientaciones Generales para el Funcionamiento de los Servicios de Educación Especial. (2006). SEP México.

Orientaciones Técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión. (2006).SEP México.

Rodríguez, Gómez Gregorio. (1999).Metodología de la Investigación cualitativa. Málaga España. Ediciones Aljibe.

Ruiz Olabunagá, José Ignacio. (1999).Metodología de la Investigación cualitativa. Universidad de Deusto Bilbao.

Sagastizabal, María de los Angeles, Perlo Claudia L. (2002). La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones. La Crujía Ediciones. Buenos Aires Argentina.

Segovia, Jesús Domingo (coordinador). (2005). Asesoramiento y cambio en la institución. Octaedro. España.

CUESTIONARIO SOBRE LA ASESORIA EN LA ZONA DE SUPERVISION  
DIRECTOR

FECHA \_\_\_\_\_  
ESCUELA: \_\_\_\_\_

**Estimado director:**

El presente cuestionario tiene la intención de conocer su punto de vista con relación a la función del asesor. El análisis a realizar no contempla respuestas correctas o incorrectas sino que busca conocer el estado actual de la asesoría en nuestra zona escolar, con la intención de diseñar una propuesta de intervención para innovar su práctica cotidiana.

A continuación se señalan una serie de preguntas. Le solicitamos que responda en el espacio indicado.

1. Para usted que significa asesorar
2. Refiere como el asesor facilita la toma de acuerdos para el trabajo en equipo: en el proyecto escolar, trabajo interdisciplinario y reuniones de consejo técnico.
3. Cuenta cómo es la capacidad de diálogo del asesor con el colegiado de tu centro
4. Que fortalezas y dificultades observas en el proceso de la tarea del asesor
5. De acuerdo con tu experiencia menciona:  
  
Que hace el asesor  
  
Que esperas del asesor  
  
Que debería hacer el asesor  
  
Que recomiendas para mejorar su trabajo
6. Menciona como es la organización y operatividad de las acciones del asesor en tu centro

**Muchísimas gracias por su participación y su tiempo, tenga la plena seguridad de que la información que usted nos proporcionó es de gran valía.**

CUESTIONARIO SOBRE LA ASESORIA EN LA ZONA DE SUPERVISION  
MAESTRO DE GRUPO

FECHA \_\_\_\_\_  
ESCUELA: \_\_\_\_\_

**Estimado maestro:**

El presente cuestionario tiene la intención de conocer su punto de vista con relación a la función del asesor. El análisis a realizar no contempla respuestas correctas o incorrectas sino que busca conocer el estado actual de la asesoría en nuestra zona escolar, con la intención de diseñar una propuesta de intervención para innovar su práctica cotidiana.

A continuación se señalan una serie de preguntas. Le solicitamos que responda en el espacio indicado.

- 1 Para usted que significa asesorar
- 2 Refiere como el asesor facilita la toma de acuerdos para el trabajo en equipo: en el proyecto escolar, trabajo interdisciplinario y reuniones de consejo técnico.
- 3 Cuenta cómo es la capacidad de diálogo del asesor con el colegiado de tu centro
- 4 Que fortalezas y dificultades observas en el proceso de la tarea del asesor?
- 5 De acuerdo con tu experiencia menciona:  
Que hace el asesor  
Que esperas del asesor  
Que debería hacer el asesor  
Que recomendaciones para mejorar su trabajo
- 6 Menciona como es la organización y operatividad de las acciones del asesor en tu centro
- 7 Describe como el asesor identifica las necesidades que tiene el centro y que no sean las necesidades del director, asesor o supervisión

**Muchísimas gracias por su participación y su tiempo, tenga la plena seguridad de que la información que usted nos proporcionó es de gran valía.**

CUESTIONARIO SOBRE LA ASESORIA EN LA ZONA DE SUPERVISION  
MAESTRO ESPECIALISTA

FECHA: \_\_\_\_\_  
ESCUELA: \_\_\_\_\_

**Estimado director, maestro, especialista (mencionar a cada especialista):**

El presente cuestionario tiene la intención de conocer su punto de vista con relación a la función del asesor. El análisis a realizar no contempla respuestas correctas o incorrectas sino que busca conocer el estado actual de la asesoría en nuestra zona escolar, con la intención de diseñar una propuesta de intervención para innovar su práctica cotidiana.

A continuación se señalan una serie de preguntas. Le solicitamos que responda en el espacio indicado.

- 1 Para usted que significa asesorar
- 2 Refiere como el asesor facilita la toma de acuerdos para el trabajo en equipo: en el proyecto escolar, trabajo interdisciplinario y reuniones de consejo técnico.
- 3 Cuenta cómo es la capacidad de diálogo del asesor con el colegiado de tu centro
- 4 Que fortalezas y dificultades observas en el proceso de la tarea del asesor?
- 5 De acuerdo con tu experiencia menciona:  
Que hace el asesor  
Que esperas del asesor  
Que debería hacer el asesor  
Que recomendaciones para mejorar su trabajo
- 6 Menciona como es la organización y operatividad de las acciones del asesor en tu centro
- 7 Describe como el asesor identifica las necesidades que tiene el centro y que no sean las necesidades del director, asesor o supervisión

**Muchísimas gracias por su participación y su tiempo, tenga la plena seguridad de que la información que usted nos proporcionó es de gran valía**

**CUESTIONARIO SOBRE LA ASESORIA EN LA ZONA DE SUPERVISION  
DIRECTOR**

FECHA \_\_\_\_\_  
ESCUELA: \_\_\_\_\_

**Estimado director:**

El presente cuestionario tiene la intención de conocer su punto de vista con relación a la función del asesor. El análisis a realizar no contempla respuestas correctas o incorrectas sino que busca conocer el estado actual de la asesoría en nuestra zona escolar, con la intención de diseñar una propuesta de intervención para innovar su práctica cotidiana.

Lee con cuidado las siguientes cuestiones y responde cruzando una de las opciones

1. Consideras que el asesor es un promotor de la reflexión crítica

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

2. Opinas que el asesor realiza sus acciones partiendo de las necesidades del grupo de docentes y es un facilitador del cambio

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

3. En sus exposiciones observa que tiene una claridad conceptual de los contenidos que aborda

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

4. Las sugerencias que hace el asesor tienen que ver con tu práctica educativa

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

5. Mantiene comunicación con usted después de una asesoría

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

6. Te ofrece ayuda y disponibilidad para trabajar con tus dudas

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	--------------	------------	-------

7. Consideras que el asesor organiza las capacitaciones y asesorías que recibes?

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca

8. Participa de manera continua en las acciones técnico-pedagógicas de tu centro escolar:  
Consejo Técnicos escolares

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca

Perfil grupal, proyecto curricular de aula, programas de desarrollo individual, evaluaciones psicopedagógicas.

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca

**Muchísimas gracias por su participación y su tiempo, tenga la plena seguridad de que la información que usted nos proporcionó es de gran valía.**

## Categorización de las respuestas abiertas

CATEGORIAS	PREGUNTAS	SUBCATEGORIAS
Concepto	1 Concepto de asesoría	Facilita la práctica Sugiere estrategias Creencia Ninguna
Habilidades	2 Toma de acuerdos	Negociación Acuerdos Apertura Ninguna
	4 Fortalezas del asesor	Manejo del tema Manejo del grupo No contesto Ninguna
	4 Debilidades del asesor	Falta seguimiento Falta de compromiso Alejado de la practica No contesto Ninguna
	7 Identificación de necesidades del personal docente	Identifica No identifica No contesto Ninguna
Comunicación	3 Capacidad de Dialogo	Dialoga No dialoga Ninguna No contesto
Acciones	5 Que hace el Asesor	Atiende necesidades Participa Orienta Supervisa No contesto Ninguna
	5 Que esperas del Asesor	Acompañamiento Participación No contexto Ninguna
	5 Que debería hacer el Asesor	Acompañar Participar Desconoce No contexto Ninguna
	5 Que recomendaciones para mejorar su trabajo	Presencia Seguimiento No contexto Ninguna
	6 Como es la organización y operatividad de las acciones del asesor	Planeación Participación Desconoce No contexto Ninguna

## Categorización de las respuestas cerradas

Categorías		No.de pregunta
Habilidades		1
Comunicación		5
Acciones		2,4,7,8
Apropiación conocimiento	del	3,6