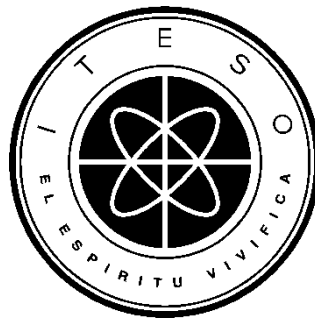


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE

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

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CTE:

RECUPERACIÓN COMO ESTUDIO DE CASO

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:

MARCELA VILLASEÑOR FERNÁNDEZ DEL VALLE

TUTORA:

MTRA. ROSARIO L. GONZÁLEZ HURTADO

TLAQUEPAQUE, JALISCO

AGOSTO 2015

INTRODUCCIÓN

En México a partir del 2013 y a raíz de los resultados obtenidos en pruebas internacionales, entra en vigor una Reforma Educativa que tiene el objetivo de mejorar la calidad de la educación, reducir la desigualdad en el acceso a la misma e involucrar a padres de familia y sociedad en el ámbito educativo.

Como parte de esta Reforma se da el Consejo Técnico Escolar, se propone como una estrategia para que la comunidad educativa de cada institución evalúe, reflexione, proponga y actúe a favor de la mejora de la educación en su plantel educativo. Todo ello con el objetivo de favorecer la autonomía de gestión de las instituciones tanto de carácter público como privado.

Este documento presenta la recuperación y análisis de una práctica de gestión para la implementación del CTE en una institución de educación privada. El trabajo inició con la contextualización del escenario en el mes de agosto 2014 y se integra el reporte en el mes de junio de 2015. Dicho análisis está enfocado en las prácticas de gestión que se promueven para implementar la reforma y en el logro de los objetivos que ésta propone. Es importante mencionar que el análisis se elabora desde un enfoque de la gestión estratégica.

En el primer capítulo se presenta la contextualización de la institución educativa en donde realiza el trabajo. La descripción incluye los aspectos generales de la institución, se delimita y profundiza en el nivel de primaria. Posteriormente se describe la estrategia de los Consejo Técnico Escolare como situación a analizar, en el estudio de caso.

El segundo capítulo expone los fundamentos teóricos en torno a la Reforma Educativa propuesta por la SEP en 2013, específicamente al CTE. Se conceptualiza la gestión educativa, así como la metodología para la recuperación de la práctica. Con el propósito de comprender las prácticas de gestión que se llevan a cabo en la implementación de esta estrategia y definir referentes para evaluar los resultados y objetivos alcanzados como mejora en la institución.

En el tercer capítulo se establece la metodología utilizada en el seguimiento y análisis de caso, para ello se utilizaron, entrevistas realizadas a la presidenta del Consejo, cuestionarios dirigidos a los docentes participantes, análisis de bitácoras de las sesiones, registros de observación de algunas sesiones y análisis documental.

EL capítulo cuarto, se describe la sistematización del seguimiento y el análisis de los resultados del CTE. Se caracteriza y analiza la gestión desarrollada en la implementación de esta estrategia. A partir de dicho análisis, se estima la mejora propiciada en la institución. Por último, se exponen los aprendizajes relacionados con la gestión para implementar una reforma, y las reflexiones derivadas de la realización del estudio de caso, y de la mejora de la calidad en la educación.

Agradezco todo el apoyo, confianza y paciencia de Diego, de mi familia y amigas. La asesoría y entrega de mi tutora Rosario González; a mis maestros y compañeros por acompañarme en el proceso y al Instituto de Ciencias por la oportunidad de basar el estudio de caso en el CTE de la primaria y a Pilar Flores por su disposición y experiencia compartida.

CAPITULO I.- CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO

En este primer capítulo se describe el contexto de la institución en donde se llevó a cabo la recuperación del caso. Se hace esta descripción con la finalidad de identificar las características del escenario donde se trabajó para así comprender la adaptación de la reforma educativa en dicha institución.

La institución educativa es de carácter privado, atiende cuatro niveles académicos: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria; la educación que se imparte está a cargo de una compañía religiosa. El colegio cuenta con más de 100 años de historia y se encuentra ubicado en la ciudad de Zapopan, Jalisco.

1.1.- Referentes históricos de la institución

Los jesuitas, quienes son los religiosos a cargo de la escuela tienen sus orígenes en España durante el del siglo XVI. En Guadalajara se fundó el primer colegio de esta congregación en 1591, el cual estaba ubicado en el centro de la ciudad. Sin embargo en 1767 los religiosos fueron expulsados por los dominios españoles y el colegio tuvo que cerrar.

Casi dos siglos después el colegio reabrió las puertas en 1906 con los niveles de secundaria y bachillerato para hombres, pero para julio de 1914 con la Revolución Mexicana como contexto, los carrancistas se apoderan del colegio encarcelando y desterrando a directores y maestros de la congregación religiosa.

En 1920 resurge de nuevo el colegio en la colonia Americana, sin embargo la institución cambió de nombre por cuestiones establecidas en la constitución de 1917 donde no permitía nombre de religiosos a instituciones educativas (Instituto de Ciencias, 2005).

En el curso escolar 1939-1940 el Rector decide abrir un colegio primaria, dicha primaria fue ubicada de manera independiente a la secundaria y preparatoria, sin embargo al aumentar el alumnado tuvo que cambiar de ubicación en 1948. Ocho años después, en 1956 la secundaria y preparatoria se reinstalan en su actual ubicación en la colonia Jacarandas y en 1969 la preparatoria se convierte en mixta.

Para 1977 el Rector en turno establece en las mismas instalaciones la primaria y el preescolar y se convierte mixta la educación en todos los niveles del colegio. En 1982 el nuevo Rector introduce en la institución la educación personalizada y ese mismo año, se destina un director para cada sección.

En el trayecto de 2003 a 2008 se incrementa a cinco el número de grupos en primaria (de 2º a 6º) y seis grupos en 1º, lo cual provoca que la educación se vuelva semi- personalizada. (Instituto de Ciencias, 2005)

1.2.- Modelo Educativo

Una característica particular de la institución es su modelo educativo, ya que está basado en la pedagogía Ignaciana, la cual “pretende una educación en la libertad y para la libertad, haciendo un esfuerzo constante por superar los niveles de excelencia para formar hombres y mujeres de ciencia y conciencia” (Instituto de Ciencias, 2005)

1.2.1.-Misión

“El (...) forma personas según el modelo de la fe cristiana: libres, competentes, equilibradas espiritual y psicológicamente, abiertas al mundo en diálogo con la realidad, comprometidas con la justicia y con el servicio generoso a favor de los más necesitados. Para construir un mundo más fraterno, promovemos, a través de nuestro proyecto educativo, la excelencia en todas las dimensiones del ser humano y la formación de líderes creativos, sensibles e integrados a la sociedad” (Instituto de Ciencias, 2014).

1.2.2.-Visión

“Formar a la persona concreta de hoy, a partir de la comprensión cristiana del hombre como un ser libre de todo impedimento para crecer y decidir el desarrollo de todas sus potencialidades a la luz de su encuentro con Dios y comprometidos con el mundo para que su respuesta sea amar y servir a los demás”. (Instituto de Ciencias, 2014).

1.2.3.-Valores

El colegio busca promover en sus alumnos valores mediante todas sus prácticas, con la intención de evitar acciones deshumanizantes dichos valores se plasman en el Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina (Instituto de Ciencias, sf):

- Amor, en un mundo egoísta e indiferente
- Justicia, frente a tantas formas de injusticia y exclusión
- Paz, en oposición a la violencia
- Honestidad, frente a la corrupción
- Solidaridad, en oposición al individualismo y a la competencia
- Sobriedad, en oposición a una sociedad basada en el consumismo
- Contemplación y gratuidad, en oposición al pragmatismo y al utilitarismo

1.2.4.-Línea pedagógica institucional

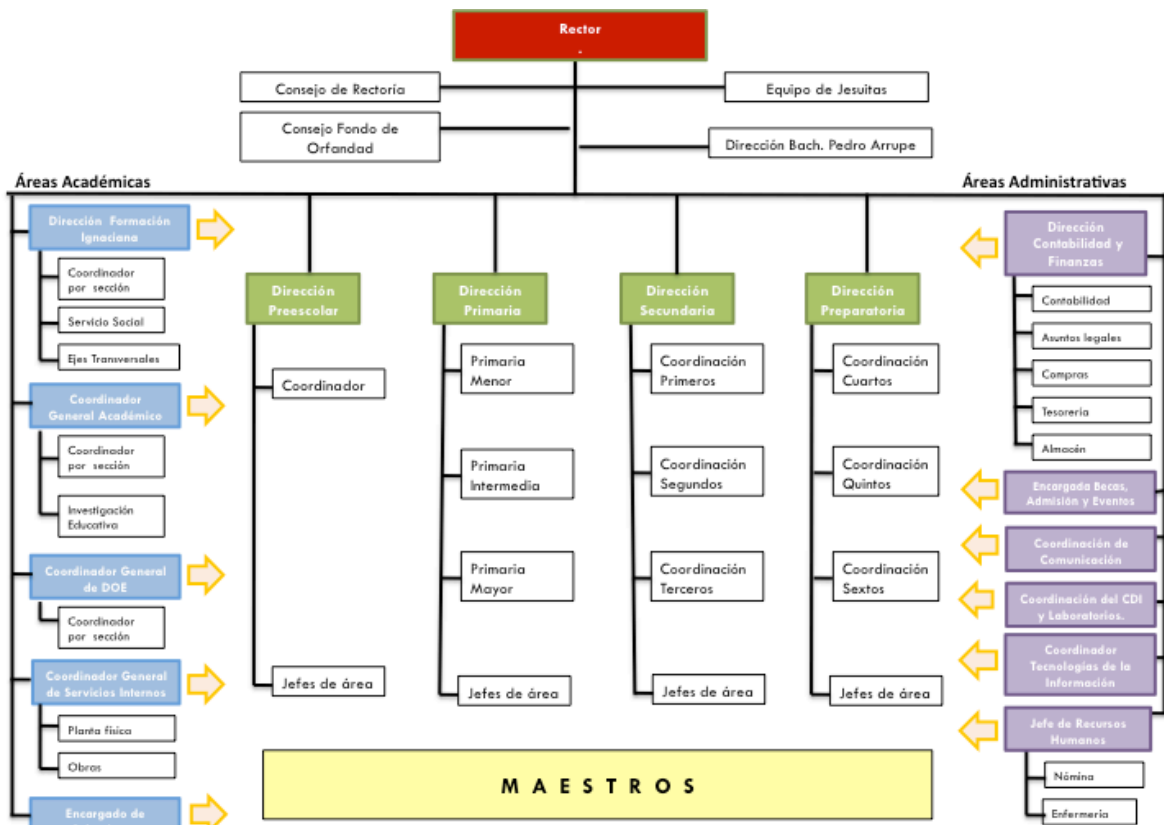
La pedagogía Ignaciana “es un proceso, consciente y dinámico, que se realiza en cinco etapas, sucesivas y simultáneas, porque cada una de ellas se integra con las demás, de tal manera, que se afectan e interactúan durante todo su desarrollo” (documento interno, sf.), dicho proceso no se limita a las aulas y al proceso de enseñanza – aprendizaje, sino que debe llevarse a cabo en todo el entorno institucional:

1. Contextualizar la realidad.
2. Experimentar vivencialmente.
3. Reflexionar sobre esa experiencia.

4. Actuar consecuentemente.
5. Evaluar la acción y el proceso seguido.

1.3.-Organización general

El colegio está a cargo de la congregación religiosa y es dirigida por un Rector que es religioso, dicho cargo dura un período de tres años con la posibilidad de extenderse a dos períodos. Del Rector dependen las direcciones de nivel y coordinaciones generales. A continuación se presenta el organigrama general de la institución.



(IdC, Organigrama general, 2014)

El colegio cuenta con un área física específica para cada uno de los niveles educativo, sin embargo existen áreas en común, como el auditorio, una capilla, almacenes, y el área administrativa, donde están las coordinaciones generales, Recursos Humanos, Administración, Contabilidad, Departamento de Informática y Rectoría.

1.4.- La Primaria

El presente trabajo está enfocado solamente el nivel de Primaria, por lo cual se describen las características específicas de este nivel, desde el alumnado, el personal que labora en el nivel y las actividades que se llevan a cabo en ella.

Propósito general de la primaria: “desarrollar en las niñas y los niños competencias para el aprendizaje permanente, mediante estrategias que consoliden los procesos de lecto-escritura y el pensamiento lógico-matemático, a fin de reconocer y comprender el mundo en el que viven, sintiéndose partícipes de la creación de Dios” (Instituto de Ciencias, 2014).

En el nivel se cuenta con 72 personas colaborando en la formación de los alumnos:

| Administrativo | Académico |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 director | 31 maestros titulares |
| 1 coordinador académico | 2 maestros de computación |
| 3 coordinadores de nivel | 5 maestros de inglés |
| 1 coordinador de DOE/psicólogo | 3 maestros de educación física |
| 1 coordinador de formación ignaciana | 6 maestros de formación ignaciana |
| 2 psicólogos | 4 maestros de artísticas |
| 2 responsables de biblioteca | |
| 5 asistentes administrativos | |
| 5 intendentes | |

Tabla 1.4.- Personal de primaria

Cada uno de los integrantes del personal de primaria realiza funciones distintas según el cargo que desempeña, a continuación se describen conforme a los lineamientos de la institución en términos de “descripción de puestos”.

Dirección de primaria: tiene como propósito principal, lograr que los miembros de la comunidad educativa, se apropien de los ideales y visión de la institución:

- Dar seguimiento de maestros, alumnos y personal de la sección.
- Acompañar a docentes, coordinadores y a través de ellos a los alumnos en la formación personal y académica de excelencia.
- Crear una cultura de evaluación y dar seguimiento a la herramienta.
- Elaborar y revisar planes y programas pertinentes para alcanzar resultados óptimos en las áreas académicas y de formación personal.
- Detectar necesidades y promover soluciones de capacitación y formación entre maestros.
- Conocer el desempeño, analizar e incidir en el trabajo del personal.

Coordinación Académica: su función va encaminada a los procesos académicos del nivel, en específico sus tareas consisten en:

- Inducir a los maestros de nuevo ingreso.
- Evaluar a los maestros con el fin de mejorar la práctica educativa.
- Ser mediador entre los niveles de preescolar y primaria y primaria con secundaria, para darle continuidad al proceso de los alumnos al cambiar de un nivel a otro.
- Intervenir de manera activa en las academias de primaria.
- Revisar la programación anual, tablas de contenidos los aprendizajes esperados y ver cómo coinciden con los objetivos de la institución, de la Secretaría de Educación Pública y los planteados por la red de colegios de la misma congregación en el país.
- Proponer capacitaciones.

Coordinación de nivel: se encargan de apoyar en el proyecto educativo, a través del enlace entre Dirección, maestros y padres de familia, propician que los maestros eduquen bajo los valores institucionales. Además realizan las siguientes actividades:

- Revisar, apoyar, dar seguimiento y unificar planes de trabajo.
- Promover la formación y Capacitación a maestros.
- Organizar y revisar exámenes por área.
- Organizar y dar seguimiento de programas por nivel.
- Elaborar proyectos académicos.
- Retroalimentar de manera constante a maestros.

Psicólogos: trabajan en colaboración con cada nivel: coordinadores, asistentes y docentes. Están al pendiente de los procesos de los alumnos en términos emocionales y académicos. Observan a los alumnos en clase, recreo y se entrevistan con los padres de familia para poder brindar seguimiento oportuno.

Maestros titulares: son los encargados de conducir el proceso de formación de los alumnos conforme al programa establecido, las corrientes pedagógicas actuales y el Proyecto Educativo Común de los Colegios de la congregación religiosa. Lo cual deben llevar a cabo mediante:

- Revisar y distribuir los planes y programas de estudio.
- Diseñar e implementar planes de trabajo y evaluaciones de los temas.
- Evaluar el proceso académico y elaboración de resultados cualitativos y cuantitativos.
- Diagnosticar el desempeño del alumno.
- Estar en comunicación y trabajar con maestros de clases especiales, coordinación de nivel y psicólogo.

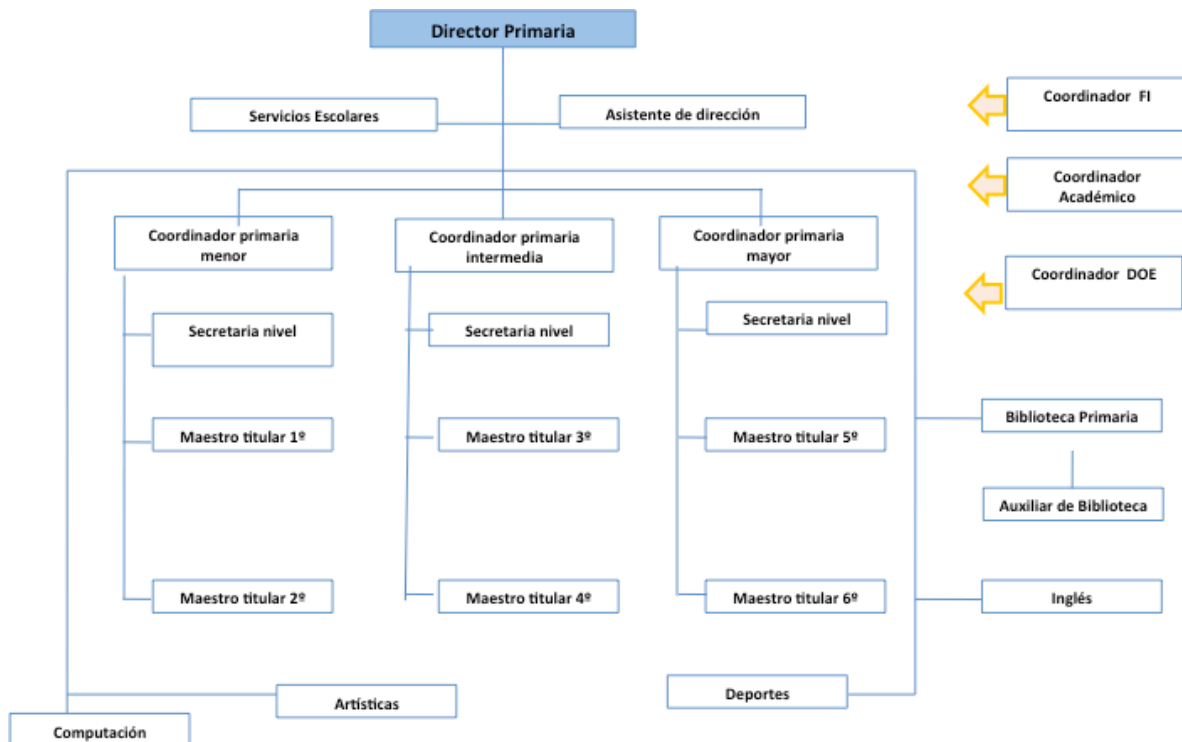
Maestros de clases especiales: son los encargados de que los alumnos desarrollen diferentes habilidades en: educación física, área tecnológica, un

segundo idioma y artísticas, siguiendo el programa institucional, así como los valores de la organización.

Maestros de Formación religiosa: en el área de Formación Religiosa el principal interés es el crecimiento humano y espiritual de los alumnos, por lo que los maestros de formación se encargan de transmitir a los alumnos los valores y acompañarlos en el proceso espiritual y humano. Fomentando siempre los valores institucionales.

1.4.1- Organigrama de primaria

El nivel de primaria está organizado de la siguiente manera.



(IdC, documento interno, 2014)

Es importante destacar que el estudio de caso está elaborado desde el puesto de un docente de la primaria.

1.4.2.- Alumnado

La primaria del Colegio al igual que el resto de la institución es mixta y cuenta con una población de 1,007 alumnos de entre 5 y 12 años, quienes están acomodados en grupos de 1º a 6º grado, con un total de 28 a 35 alumnos aproximadamente, a continuación se muestra una tabla con la distribución de los grupos.

| | Grado | Total | Niños/ niñas | | Grado | Total | Niños/ niñas | | Grado | Total | Niños/ niñas |
|-----|-------------------|-------|-----------------|-----|-------|------------------------|-----------------|-----|-------|-------|-------------------|
| | Primaria Menor | 1ºA | 30 | | 17/13 | Primaria Intermedia | 3ºA | | 34 | 20/14 | Primaria Mayor |
| 1ºB | | 29 | 19/10 | 3ºB | 34 | | 20/14 | 5ºB | 34 | 19/15 | |
| 1ºC | | 29 | 19/10 | 3ºC | 33 | | 18/15 | 5ºC | 34 | 19/15 | |
| 1ºD | | 29 | 17/12 | 3ºD | 33 | | 18/15 | 5ºD | 34 | 17/16 | |
| 1ºE | | 29 | 16/13 | 3ºE | 34 | | 18/16 | 5ºE | 34 | 18/16 | |
| 1ºF | | 30 | 19/11 | | | | | | | | |
| 2ºA | | 32 | 17/15 | 4ºA | 32 | | 17/15 | 6ºA | 34 | 21/13 | |
| 2ºB | | 33 | 19/14 | 4ºB | 33 | | 18/15 | 6ºB | 34 | 21/13 | |
| 2ºC | | 32 | 17/15 | 4ºC | 32 | | 17/15 | 6ºC | 35 | 26/9 | |
| 2ºD | | 32 | 18/14 | 4ºD | 32 | | 15/17 | 6ºD | 34 | 21/13 | |
| 2ºE | | 32 | 17/15 | 4ºE | 33 | | 15/18 | 6ºE | 33 | 22/12 | |

Tabla 1.4.2 alumnado de primaria

1.4.3- Espacios de trabajo colectivo docente

Dentro del colegio se promueven espacios formales para que los docentes y personal administrativo se relacionen en términos laborales, las cuales se mencionan a continuación:

Academia de primaria: es el espacio en el que se reúnen todos los coordinadores de la primaria junto con la dirección: los tres coordinadores de nivel, coordinador del departamento de psicología, coordinador académico y coordinador del departamento de religión.

Este espacio se da una vez a la semana por un lapso de 2 a 3 horas y tiene el objetivo de tratar situaciones de forma, como las administrativas y fondo, aquellas en las que se proponen líneas de acción y posturas ante las diferentes situaciones que van surgiendo en el día a día como son acuerdos sobre cómo manejar algún aviso con los docentes y alumnos, cómo llevar a cabo alguna campaña o evento, como la semana de la nutrición, o los eventos de navidad.

Juntas por academia: cada coordinador de nivel se reúne con los maestros de uno de sus grados, para comentar cómo van en el trabajo, planeaciones, concretar actividades, llegar a acuerdos y dar avisos.

Juntas con el psicólogo y coordinador de nivel: en ellas se reúne el docente de grupo con el psicólogo y coordinador con el objetivo de platicar cómo van los alumnos, si han surgido situaciones específicas sobre alguno de los niños tanto en su contexto personal como académico.

Los docentes suelen platicar de manera informal en pasillos y sala de maestros en caso de coincidir con las clases que tienen libres, sin embargo el único espacio establecido para todos ellos es el Consejo Técnico Escolar, un espacio que propone la Secretaría de Educación Pública una vez al mes, desde el ciclo escolar 2013-2014 como “un espacio para el análisis y la toma de decisiones que propicien la transformación de las prácticas docentes y faciliten que los niños y adolescentes mexicanos que asisten a la escuela logren todos los aprendizajes

esperados". (SEP, 2014). En este espacio colabora todo el personal docente y académico de la organización.

CAPITULO II.- REFERENTE TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se plantea los referentes teóricos que delimitan el estudio de caso y dan soporte a su abordaje desde dos grandes marcos: normativo y de gestión, en la implementación de la reforma. En el siguiente mapa conceptual se observa la organización de los referentes teóricos:

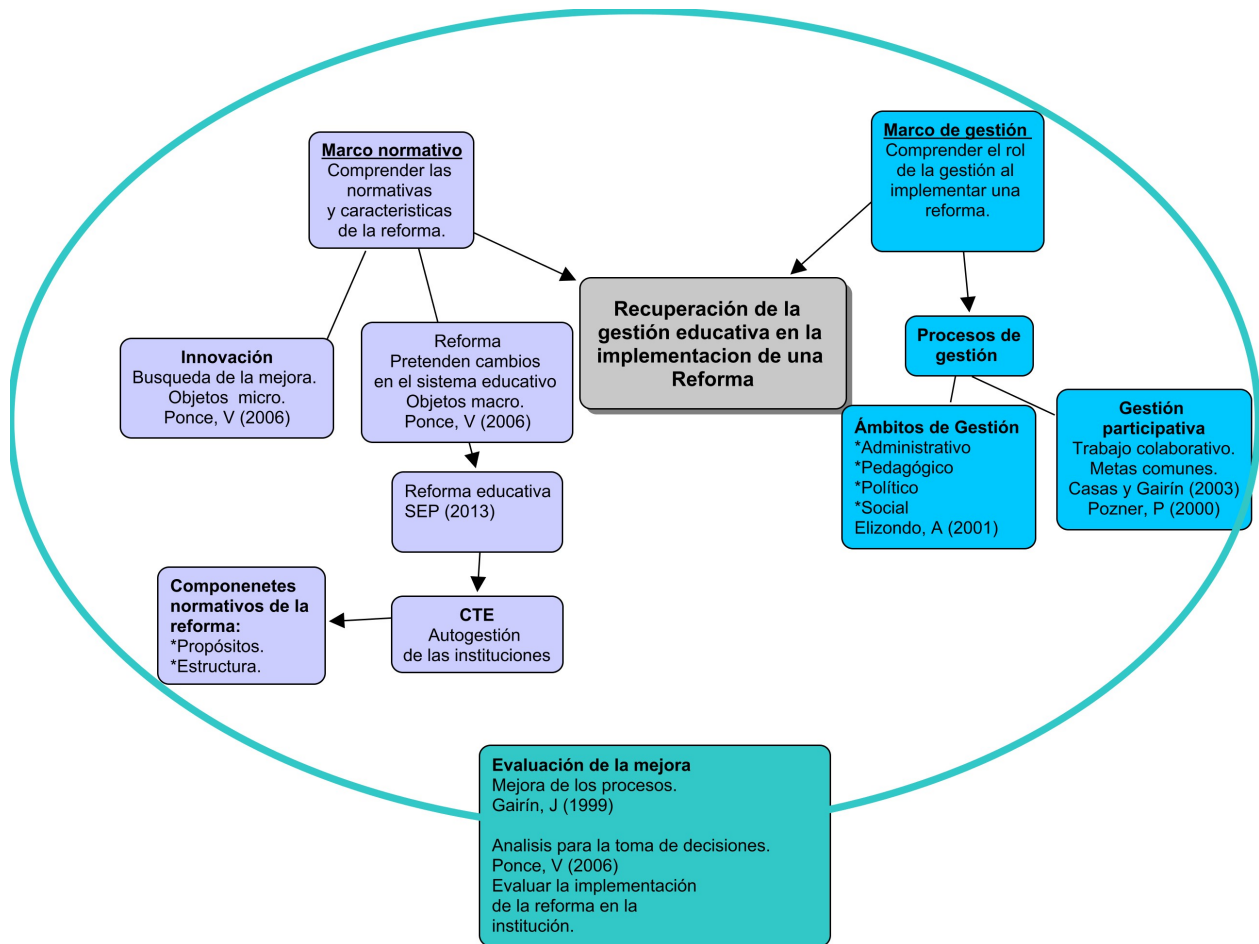


Tabla 2.- Referentes teóricos

Continuamente se emiten reformas encaminadas a la mejora de la educación, sin embargo no siempre dichas reformas son aplicables a los contextos de las organizaciones y por lo tanto se vuelven reformas con poco sentido, cargadas de requisitos y actividades que hacer o aplicar, que reducen la motivación o convencimiento de los agentes educativos para llevarlas a cabo con una expectativa de cambio y mejora.

Una reforma hace referencia a la adecuación de los métodos, relaciones y prácticas que se llevan en una escuela, teniendo en cuenta el contexto de las instituciones. Se refiere a hacer ajustes sobre lo que se hace o se tiene, es decir adecuar para cambiar.

La innovación educativa, es una apuesta que se le hace a mejorar, implica como lo menciona Ponce (2006) un proceso de reflexión desde dentro, así como la confrontación de la teoría con la práctica y para ello es necesario el uso herramientas de investigación que faciliten la planificación y seguimiento del cambio.

Para Tejera (1998 p.28), la innovación implica “una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura, y sus operaciones de tal modo, que resultan mejorados sus productos educativos”. Enfatiza que más que un producto es un proceso: un conjunto de acciones, estrategias, relaciones y dinámicas, que son transformadoras.

Por su parte Barraza (2013) puntualiza que la innovación educativa debe estar basada en un contexto y destaca como necesaria la colaboración, el trabajo democrático, participativo y crítico. Además pone la situación problemática como un “móvil” para la superación.

2.1.-Reforma vs innovación: una aproximación conceptual

Para poder enmarcar el estudio de caso es necesario partir de los conceptos de reforma e innovación, considerando que ambos producen cambios a nivel estructural, sin embargo existen grandes diferencias que vale la pena mencionar. Ponce (2006) refiere que las reformas pretenden cambios de un sector educativo o del sistema, además menciona que las reformas suelen ir de lo general a lo particular, es decir del Sistema Educativo a las instituciones, los actores que promueven las reformas son las mismas autoridades.

Shakeshaft, Sarason y Shaker (citados por Gómez, 2009) afirman que las reformas a gran escala hacen énfasis en la resolución de problemas de mayor magnitud, dejando de lado los problemas específicos. Aunado a lo anterior menciona Gómez (2009) que las reformas que son planteadas por las autoridades educativas, proporcionan lineamientos generales, materiales de apoyo y capacitación para poder implementarlas; pero dejan de lado las particularidades de cada institución, lo que vuelve muy complejo el logro de los objetivos planteados.

Zorrilla (2001) hace una distinción entre las reformas, llamando de primera generación a las que surgen a partir de la segunda mitad de los años ochenta, aquellas que se orientan a generar cambios estructurales en los servicios sociales y educativos, enfocadas en la accesibilidad y cobertura. Y las reformas de segunda generación las que surgen a partir de los años noventa, que están **centradas en la calidad**, en los cambios curriculares y prácticas pedagógicas, destinando más recursos en la mejora de la infraestructura y en producir materiales.

Una característica clave de las reformas de segunda generación, menciona Zorrilla (2001), es el enfoque en la evaluación, diseño e implementación de instrumentos que permitan evaluar el rendimiento de los alumnos y docentes. Se aventura a decir que una tercera generación, será aquella que esté enfocada en la autonomía de las escuelas, lo cual estamos viviendo con la reforma educativa actual y

con lo que promueve como objetivo principal el CTE del ciclo escolar 2014-2015, *la autonomía de gestión*.

Para Gómez (2009), la innovación es el proceso para llegar a un punto en el que se alcanza la reforma, poniendo el énfasis en los aspectos que hacen posible su realización en este proceso es necesario tener presente la cultura organizacional. Ponce (2006) concuerda con la postura de que la innovación es el proceso de pasar de un estado **A**, a un estado **B**, introduciendo algo nuevo que produzca mejora educativa.

En cuanto a las características que distinguen a la innovación de la reforma Ponce identifica a los sujetos, siendo los propios implicados en la situación a mejorar, además la innovación adoptan objetos micro, referidos a los salones de clase o algún sector de la escuela o escuelas y por último que la innovación suele ir de abajo hacia arriba, es decir de lo particular a lo general.

2.1.1.- Reforma Educativa 2013: marco normativo

Para el ciclo escolar 2013-2014 como respuesta a los resultados obtenidos en la evaluación PISA, entró en vigor una nueva Reforma Educativa. El Gobierno de México (2015) menciona en su portal de Reformas que el 55% de los alumnos en México no alcanzan el nivel básico en matemáticas, y el 41% no logra el nivel de comprensión lectora, por lo cual con la intención de mejorar la calidad en la educación mexicana se generó una reforma que tiene como objetivos:

- Responder al reclamo social de mejorar la calidad de la educación básica y media superior, mediante la profesionalización de la función docente, la mejora de las instalaciones, el involucramiento de las tecnologías de la información y la comunicación y las evaluaciones periódicas.
- Reducir la desigualdad en el acceso a la educación, mediante el reforzamiento de programas de escuelas en zonas de marginación, así como para los estudiantes con necesidades educativas especiales.

- Involucrar a los padres de familia y a la sociedad en la transformación de la educación a través de consejos de participación y foros de consulta (Gobierno de México, 2015).

Dicha Reforma está planteada para beneficiar siete aspectos distintos:

-Los alumnos contarán con una educación integral.

Programa Escuelas de Tiempo Completo

Dar mayor autonomía de gestión a las escuelas.

Estándares mínimos de funcionamiento para impartir educación de calidad.

-Maestros mejor calificados contarán con apoyo para mejorar desempeño y su mérito será reconocido.

Se establece el Servicio Profesional Docente.

Creación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.

Se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

-Los planteles educativos contarán con mejores instalaciones y tecnología moderna.

Programa Escuelas Dignas.

Programa de inclusión y Alfabetización Digital.

Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo.

-Se brindará atención adicional a los estudiantes que pertenezcan a grupos vulnerables para promover la equidad.

Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa.

Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo.

Alimentación nutritiva en escuelas de tiempo completo.

-Los padres de familia podrán participar activamente en las decisiones de la escuela.

-Todos los mexicanos pueden participar en el mejoramiento de la educación.

Consejo Nacional de Participación Social en la Educación.

Consejo de participación en cada plantel.

-Rendir cuentas periódicamente sobre los avances del sistema educativo.

El INEE se encargará de la valoración de la calidad, del sistema y de los actores educativos.

Como parte de la Reforma ya mencionada se establecen espacios para el trabajo colegiado en las instituciones, con el objetivo de que el cambio surja desde el colectivo docente y a partir de las necesidades específicas del centro escolar en donde se gestiona la reforma.

2.1.2.- Consejo Técnico Escolar

A partir de la Reforma mencionada en el apartado anterior surge el Consejo Técnico Escolar para el ciclo escolar 2013-2014 como “un órgano colegiado que en corresponsabilidad con las autoridades educativas federales y estatales, vigile y asegure el cumplimiento de los principios y fines de la educación básica considerados en la normatividad vigente” (SEP, 2013). Parten de la necesidad de mejorar los resultados educativos de nuestro país, así como del no dejar de lado la innovación como una estrategia que tenga impacto en la mejora educativa.

Para la Secretaría de Educación Pública, “el Consejo Técnico Escolar representa una oportunidad para que el personal docente, bajo el liderazgo del director y el acompañamiento cercano del supervisor, discuta y acuerde en torno de los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos que asisten a la escuela” (SEP, 2013).

Lo anterior implica que el colectivo docente reflexione sobre las actividades diarias, para a partir de ello poder proponer metas concretas y las estrategias que les permitan llegar a ellas. Para eso es importante que las instituciones empiecen a manejar la autogestión.

Se habla de una autonomía de gestión cuando se crea una comunidad de

trabajo que tiene un proyecto común y que cuenta con la colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, de manera que desde esta comunidad se puedan plantear propósitos específicos y diseñar las mejores estrategias para lograr responder a sus necesidades particulares (SEP, 2014).

Para poder lograr que esa autonomía vaya realmente encaminada a la búsqueda de la calidad educativa, se requiere de un líder que promueva una gestión estratégica en la que todos los miembros de la comunidad educativa estén involucrados y convencidos de los beneficios de trabajar por y para su institución.

La Secretaría a través del Diario Oficial de la Federación en el Acuerdo Número 717 referente a los lineamientos para formular Programas de Gestión Escolar hace mención a la importancia de “fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante las órdenes de gobierno que corresponda con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación” (SEP, 2014).

2.1.3.-Metodología del CTE

El CTE se lleva a cabo los últimos viernes de cada mes y se establece que los participen los directores, subdirectores, docentes titulares y maestros de clases especiales, promoviendo que la gestión de esta estrategia sea llevada a cabo por la dirección de la institución.

Para marcar la pauta de trabajo de las sesiones se cuenta con guías, las cuales como dicta la SEP “contemplan apartados con actividades que el Consejo Técnico Escolar llevará a cabo en todas las sesiones, éstas son inherentes a sus tareas sustantivas...” (SEP, 2013)

Las guías establecen diferentes momentos de trabajo, mediante una estructura bien definida:

Introducción: en este apartado se retoma la sesión anterior y da continuidad a la Ruta de Mejora.

Propósitos, materiales y productos: se estipulan los propósitos de la sesión, los materiales requeridos y los productos que se generarán durante la sesión.

Organicemos nuestra sesión: se propone que el colectivo designe quién tomará acuerdos, quién redactará la bitácora.

¿Cuánto hemos avanzado?: define un espacio enfocado a la evaluación:

- Avances en lo individual
- Avances como colectivo

Acordemos las acciones: el colectivo toma acuerdos para llevar a cabo durante el mes siguiente a la sesión.

Estrategias generales (convivencia escolar): dicho apartado está enfocado a dar recomendaciones para abordar el trabajo en el salón de clases, la convivencia escolar, y cómo iniciar bien el día, etc.

Como objetivo de este ciclo escolar se pretende: **alentar la autogestión en las instituciones a través de una Ruta de mejora escolar**, por ello se plantea como tema de trabajo para el CTE: *La Ruta de Mejora Escolar, un sistema de gestión para nuestra escuela*.

El segundo año de implementación (2014-2015) del CTE , se presenta como un espacio de reflexión y toma de decisiones en colectivo, como un medio “que cobra vigencia y formalidad en el calendario escolar” (SEP, 2014: 7). A continuación se presentan los objetivos planteados por la Secretaria para las sesiones de trabajo, tanto de la fase intensiva como de las seis primeras sesiones de la fase ordinaria del ciclo escolar 2014-2015:

Fase intensiva:

- Reconozca el sentido de establecer una Ruta de mejora en su escuela para el ciclo escolar 2014-2015.

- Identifique las prioridades educativas y los procesos que se deben atender en el desarrollo de la Ruta de mejora y sus implicaciones
- inicie el diseño de la Planeación, como primer proceso de la Ruta de mejora escolar en el ciclo lectivo 2014-2015
- “Concluya el diseño de la Planeación, como primer proceso de la Ruta de mejora escolar del ciclo lectivo 2014-2015
- “Establezca acuerdos que garanticen el tránsito desde el proceso de planeación hasta el de implementación de su Ruta de mejora escolar al inicio del ciclo lectivo” (SEP, 2014, p.23)
- Determine los aspectos de su Ruta de mejora a los que dará seguimiento en la sesión del CTE del mes de septiembre”

Fase ordinaria:

Primera sesión

- Reconozca la pertinencia de la planeación.
- Fortalezca el colectivo a través de fomentar la participación de los maestros y el liderazgo del director.
- Explore los materiales editados por la SEP.
- Promueva la convivencia sana y pasiva.
- Identifique actividades para el siguiente mes.
- Establezca metas y responsables.

Segunda sesión

- Valore el logro de las metas planteadas a partir del seguimiento de acciones programadas.
- Determine estrategias para informar a la comunidad sobre los resultados.
- Identifique las acciones que se llevarán a cabo el mes de noviembre y determine responsables.
- Promueva ambientes de convivencia sanos mediante las actividades propuestas en la guía.

Tercera sesión

- Valore avances de actividades del mes de noviembre.
- Reflexione sobre el progreso que se aprecia en la mejora de la escuela.
- Identifique las acciones a llevar a cabo en diciembre y enero y defina responsables.
- Analice la propuesta de actividades para convivir día a día.

Cuarta sesión

- Evalúe los resultados de las actividades llevadas a cabo en diciembre y enero.
- Identifique los progresos y revise la pertinencia de las actividades hasta el momento.
- Identifique las acciones para febrero y organice la puesta en práctica.
- Analice las propuestas: para convivir día a día.

Quinta Sesión

- Valore el cumplimiento de los compromisos asumidos, así como la forma en la que han avanzado para el logro de los objetivos del ciclo escolar 2014-2015.
- Establezca acciones a desarrollar durante marzo, organice la implementación considerando resultados de la evaluación interna.

Sexta sesión

- Valore cuánto y cómo han avanzado en la atención de las prioridades educativas de la escuela, a partir del análisis individual y colectivo de las evidencias recabadas durante el mes de marzo.
- Reconozca la importancia de rendir cuentas a la comunidad escolar sobre los resultados educativos alcanzados y la gestión de la escuela.

2.2.- Referentes de la gestión educativa para analizar la implementación del CTE

En este apartado se plantean los referentes teóricos de la gestión educativa estratégica, con el objetivo de dar sustento a la recuperación y el análisis de las prácticas de gestión que se llevan a cabo en la implementación del CTE. Se toma como referente Elizondo (2001) quien categoriza las acciones de gestión en cuatro ámbitos:

Ámbito administrativo

El ámbito administrativo tiene que ver con la supervisión escolar en principio y con tareas que promueven la organización y gestión de los recursos humanos y materiales, es decir conocer la información tanto de los recursos de la institución, como de alumnos, docentes, personal, directivos, así como de las escuelas de la zona, asociaciones de padres de familia, con ello se pueden llevar a cabo acciones como: potencializar el desarrollo profesional de docentes y directivos organizar, desarrollar y optimizar los recursos humanos y materiales, manejar, controlar y analizar la información de formatos estadísticos, informes, reportes, inventarios, registros de visita de supervisión, apoyar acuerdos tomados por la comunidad escolar, los consejos y las direcciones.

Ámbito académico o pedagógico

En este ámbito se toma en cuenta el desarrollo de la comunidad educativa para mejorar las condiciones de trabajo y propiciar el proceso de enseñanza aprendizaje, ya sea mediante proyectos, programas o implementación de capacitaciones. En este ámbito se contemplan tareas como:

- Coordinar y promover el desarrollo de programas académicos y de apoyo.
- Organizar y coordinar eventos académicos.
- Brindar asesoría técnico – pedagógica.

- Apoyar y fomentar la elaboración del proyecto escolar o la planeación institucional.
- Coordinar reuniones de los consejos u organismos directivos (internos).
- Participar en reuniones de los consejos u organismos (externos).

Elizondo (2001) en este ámbito hace mención a que dichas tareas están enfocadas en: Programas de apoyo a nivel institución, es decir buscar en otras instancias propuestas, recursos o procesos que favorezcan y puedan ser adaptados a la propia institución a la propia institución.

Asesoría técnico pedagógica, con la cual se busca la capacitación del personal, la construcción de un proyecto de centro, se coordinan las reuniones de zona, se promueven planes y programas, se controlan y evalúan las actividades.

Autoformación, promoviendo la preparación del personal, consolidar y enriquecer los proyectos de supervisión y buscar soluciones conjuntas a los problemas educativos.

Ámbito político educativo

Tiene que ver con las relaciones interpersonales que se dan en torno al logro de los objetivos, dichas relaciones se dan en un contexto normativo, esto requiere conocer el rol de cada uno de los actores involucrados en la tarea educativa. Consiste en promover el cumplimiento de las normas, promover proyectos y planes de trabajo, gestionar ante las autoridades el mejoramiento de la institución, impulsar la participación, así como respetar la autonomía de los actores.

Ámbito social comunitario

Las tareas que corresponden a este ámbito, tienen que ver con posibilitar condiciones para organizar y desarrollar el trabajo colaborativo, de compromiso y voluntad. Consiste en establecer un vínculo entre la institución y la comunidad, promover actividades generadas por otras instancias, contemplar las asociaciones

de padres de familia y los consejos de participación social.

Del mismo modo Elizondo (2001) reconoce que al tomar en cuenta las agrupaciones de participación, como organismos de apoyo, permite compartir la responsabilidad y compromiso de la educación, juntar esfuerzos para mejorar la educación, así como establecer una comunicación fluida entre dichos miembros a favor de la educación.

2.2.2.- Gestión participativa: una herramienta para implementar la Reforma

Por lo general en las organizaciones la planeación y actividades se dan desde lo individual, se habla de qué tengo que hacer y cómo lo voy a hacer, sin embargo para que una organización alcance la calidad se requiere de trabajo en equipo y un equipo activo.

El modelo de gestión participativa que se propone es el participativo que a su vez exige un modelo de dirección también de esta índole, mediante un liderazgo que sea “capaz de generar proyectos comunes, participación en las tareas colectivas y compromiso para analizar, revisar y reflexionar sobre el quehacer educativo diario, para dar respuestas eficaces y colectivas a los problemas y necesidades cambiantes” (Casas y Gairín, 2003:17).

Una de las características principales de la gestión participativa planteada por Pozner (2000) es el trabajo en equipo, el cual tiene que ver con procesos que favorezcan la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta de qué es lo que se quiere lograr y cómo se hará. De tal modo que las metas se vuelven comunes y las estrategias surgen desde la comunidad educativa.

Referente a ello, Elizondo (2001) comenta que la solución a los problemas escolares se debe dar desde los espacios donde surgen, es decir, en las escuelas, pues la calidad educativa se dará en medida en que dichos problemas se resuelvan de manera oportuna, pertinente y eficaz. Por ello es importante la participación de la comunidad educativa en la búsqueda y construcción de educación de calidad.

Si bien el trabajo debe darse en equipo, es el gestor quien tendrá que proponerlo, encausarlo y guiarlo de tal manera que los actores involucrados se sientan tomados en cuenta, que su opinión tiene impacto en sus acciones, que el esfuerzo de analizar, proponer, actuar y evaluar está valiendo la pena.

Ante ello, el gestor al encaminar su labor al reconocimiento de sus capacidades y de los otros, apoyándose en ellos como un verdadero equipo creará una motivación intrínseca en los actores hacia el logro de objetivos.

En los lineamientos para el CTE, la SEP plantea que parte importante del lograr fortalecer la autonomía de las escuelas y plantear su Ruta de Mejora, es el rol del director, quien debe ejercer un liderazgo mediante el cual se involucre a la comunidad educativa en la resolución de los problemas de su escuela.

Por tanto la búsqueda de la autogestión requiere del trabajo en equipo, el cual sea fomentado por un director que esté consciente de la importancia de cada uno de los integrantes de su equipo, que maneje una gestión estratégica, que pase del yo al nosotros, de la imposición a la proposición, de la evaluación a la autoevaluación y de la costumbre a la innovación.

2.2.3.- Trabajo colaborativo como medio en la estrategia del CTE

Abordar las situaciones problemáticas desde la gestión estratégica promueve que la comunidad educativa se involucre de manera activa en los procesos de análisis, propuesta, implementación y evaluación desde las necesidades que realmente se están viviendo en su organización, de tal manera que lo que los objetivos planteados cobrarán más sentido en la práctica diaria. El trabajo colaborativo tiene que ver con establecer metas comunes que orienten el trabajo de una comunidad educativa al logro de las mismas, para López (2007) trabajar de manera colaborativa supone interés por realizar los proyectos que se tienen en común, por ello las metas comunes son esenciales para poder hablar de trabajo colaborativo.

Bazdresch (2003, p.29) señala el trabajo colaborativo “como instancias reflexivas, propositivas y reguladoras de la vida académica así como de los procesos de participación internos, que permitan elevar de la misma forma la condición de los alumnos de “destinatarios” del quehacer escolar a la de interlocutores y miembros activos de la educación recibida en la escuela”.

Los CTE requieren del trabajo colaborativo para poder cumplir los objetivos propuestos, pues menciona la SEP en los lineamientos que es a partir de esta modalidad de trabajo, la autoevaluación, toma de decisiones compartida y el compromiso que se puede transformar en los centros escolares.

Pozner (2000), coincide con ello hace mención al cambio organizacional a través de relacionar el trabajo en equipo con la capacidad de colaborar, reflexionar entre los miembros del equipo sobre qué hacer, los resultados de las acciones y los aprendizajes que generan.

Al tener metas comunes se tiene también un estándar de cómo es que se está trabajando en la comunidad y se puede partir de ahí, para saber cómo apoyar a los compañeros que están teniendo alguna dificultad en su labor.

Trabajar en equipo no es una tarea sencilla sin embargo es una manera eficaz, dice Elizondo (2001), de conjugar los esfuerzos de todos para poder lograr mejoras que sean tangibles en términos de calidad educativa. Rees en (Elizondo, 2001) destaca las características de un equipo:

- Se tienen metas comunes, con las que todos están de acuerdo y se fija el trabajo en torno a ellas, como también lo menciona López (2007).
- Es importante un liderazgo compartido, que promueva el proceso de cambio, de lugar a la reflexión.
- Responsabilidad compartida, donde todos los integrantes aportan activamente al logro de las metas establecidas.
- Comunicación abierta y de confianza. Se da espacio para la comunicación, discusión y escucha.

- Se atiende a los procesos del mismo modo que a los resultados, lo cual implica reflexión sobre los roles, relaciones del grupo, las reglas y comportamiento de los integrantes del grupo.
- El respeto es crucial en todos los procesos que se dan y el líder debe dar el ejemplo. Se detectan áreas de mejora y oportunidad, con el fin de aprender.
- Los problemas son resueltos de manera constructiva, se enfrentan de manera positiva, con el objetivo de aceptarlos y poder trabajar sobre los mismos.
- Se toman decisiones de manera consensuada.

Por todo lo que implica el trabajo colaborativo es, como menciona Bazdresch (2003), un aspecto indispensable para el trabajo en las escuelas, y más cuando las instituciones se proponen hacer un cambio o contribución importante en la vida de nuestra sociedad presente y futura.

El liderazgo juega un rol esencial en la promoción del trabajo colaborativo, puesto que el líder “tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva; intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores; no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas” (Pozner, 2000, p.12).

2.3.- Evaluación: una acción necesaria para analizar la mejora

Toda Reforma educativa está enfocada en mejorar la calidad de algún proceso o ámbito del sistema educativo, Gairín (2003, p.28) menciona que la calidad tiene que ver con la mejora de los procesos, productos o servicios que se proporcionan y ello tiene que ver con el clima de trabajo, el funcionamiento organizativo y la bondad de los productos o servicios. De manera que la calidad hace referencia a la satisfacción de las expectativas de los usuarios, así como al nivel en el que la educación da respuesta a las demandas, para poder medir el

logro de una reforma es necesario contemplar la evaluación de los objetivos y los efectos en la mejora de la organización, como un proceso de diferentes plazos.

Tanto Gairín (2003), como Ponce (2006) concuerdan en la necesidad de contemplar procesos de evaluación en un proyecto de mejora. Cuando se habla de la evaluación que se hace desde la misma institución, se hace referencia a las autoevaluaciones, las cuales dotan de autonomía a las instituciones.

Para Ponce un proyecto de mejora debe contemplar un proceso de evaluación, el cual “consiste en seleccionar información referida a personas, procesos, fenómenos y cosas, así como a sus interacciones, con el propósito de emitir juicios de valor orientados a la toma de decisiones” (2006, p.12).

El proceso de evaluación, para Ponce, tiene que ver con:

- Definir las metas.
- Construir indicadores de evaluación.
- Diseñar el método con el que se recolectará la información.
- Aplicar los instrumentos, analizar los resultados y elaborar los juicios valorativos para retroalimentar la gestión del proyecto evaluado.

Por su parte Ortega (citado en León 2014), destacan 12 aspectos que se deben contemplar en la evaluación de la innovación, algunos de los que se empatan con la Reforma educativa son:

- El carácter intencional de la experiencia.
- El grado en el que se apropian de la experiencia los involucrados
- El hecho de que sea una acción planificada y sistemática que involucre procesos de evaluación y reflexión.
- La generación de cambios en las actitudes y prácticas educativas.
- La pertinencia al contexto.

- La mejora de los aprendizajes de los alumnos.
- Cambios relevantes generados a nivel organizativo o curricular.
- Genera colectivos o trabajo en red y desarrolla comunidades de aprendizaje.
- Cuenta con procesos de sistematización, investigación y comunicación de la experiencia.

Ponce (2006) menciona que la evaluación es un proceso permanente en el que se involucra la información y reflexión. La evaluación de la mejora inicia cuando se identifica el problema y termina hasta que se resuelve el mismo. En relación con ello, Ponce recupera diferentes tipos de evaluación que empalma con la evaluación en la fase de mejora:

Diseño del proyecto: evaluación diagnóstica, evaluación de viabilidad.

Ejecución del Programa: monitoreo, de resultados y evaluación de impacto.

Finalización del Programa: evaluación de resultados y de impacto.

Por su parte el CTE considera la importancia de la evaluación. Una evaluación que surja desde el colectivo y que esté ajustada a las propuestas que se generan a través del trabajo de la Ruta de Mejora, por ello se establecen varios momentos de evaluación para revisar desde el colectivo docente los avances que se van teniendo según las cuatro diferentes prioridades a trabajar. Esto se lleva a cabo mediante instrumentos de evaluación individual y colectiva (anexo 1). La SEP (2013) considera que la autoevaluación es un medio adecuado para definir las fortalezas del colectivo y los retos a trabajar, así como para fijar el punto de partida.

Aunado a lo anterior el CTE establece la autoevaluación como “su propia herramienta de mejora: revisa su proceder, lo acertado de su planeación, comprueba la efectividad de las estrategias elegidas, y en ese camino va

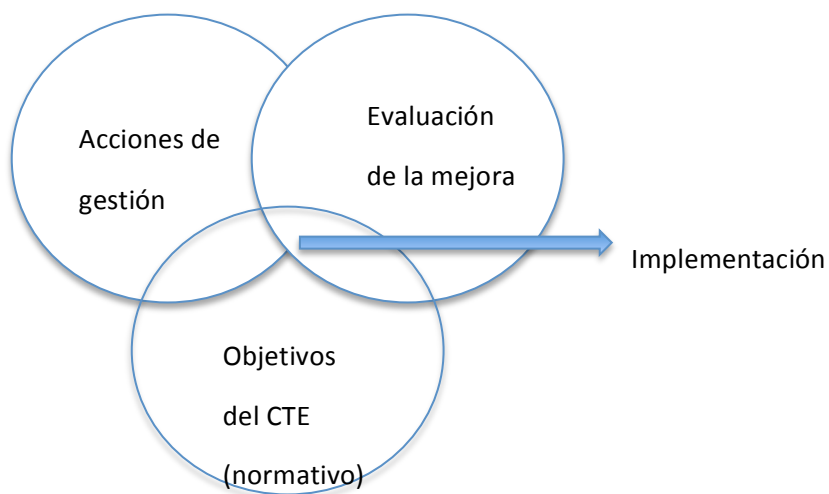
aprendiendo acerca de cómo alcanzar de manera más eficiente las metas (...)"
(SEP, 2013, p.14).

CAPITULO III.- METODOLOGÍA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CTE

En este capítulo se describe la metodología de recuperación de la implementación del CTE. En él se presentan los instrumentos y técnicas utilizadas dentro del estudio de caso para analizar la situación de intervención, así como un cronograma de actividades que se fueron realizando.

Para Cohen (en Vázquez, 2007) el propósito de un estudio de caso es, indagar y analizar en forma profunda los fenómenos multifactoriales que son parte de las dinámicas educativas. Partiendo de este propósito, se plantean tres dimensiones de análisis desde donde se aborda el presente estudio de caso:

- Propósitos del CTE desde la Reforma.
- Acciones de gestión promovidas en la implementación del CTE.
- Evaluación de la mejora que surge a través de la implementación del CTE.



3.1 Esquema dimensiones de análisis

3.1.-Descripción de la situación del estudio de caso

Para comenzar el estudio de caso fue necesario describir la situación del CTE en la institución previamente contextualizada con el propósito de conocer las generalidades de dichos espacios de trabajo colegiado, identificar a los actores involucrados, la metodología seguida y cuestiones específicas del trabajo realizado en las sesiones.

Para gestionar el CTE fue nombrada por la dirección, la persona encargada de la biblioteca de primaria, quien anteriormente ha tenido puestos de docencia y coordinación en la misma institución, es una persona que tiene más de 10 años trabajando en el colegio.

En las sesiones intensivas del CTE estuvieron presentes todos los docentes titulares y en distintos periodos la dirección, y los coordinadores de la primaria, sin embargo no asisten a todas las sesiones, ni están presentes en todo momento. Del mismo modo a las sesiones ordinarias asisten los 31 docentes titulares y la presidenta del CTE y de manera esporádica la dirección y coordinación.

Durante la fase intensiva (12 al 16 de agosto) hubo actividades en las que se dividió el trabajo por grados, es decir los maestros de 1º conformaron un equipo, 2º otro y así sucesivamente. El trabajo realizado por equipos se puso en común, se tomaron acuerdos sobre la evaluación de la ruta de mejora, del ciclo escolar pasado y la ruta que se plantearía para el presente ciclo.

Posteriormente durante la sesión número cuatro del CTE se formaron equipos multigrado, es decir equipos que conformaran docentes de los seis grados, teniendo a todos los maestros de los grupos “A”, de primero a sexto, todos los “B” y así hasta llegar a los grupos “E”, por lo que se conformaron 5 equipos distintos con seis docentes cada uno, a excepción de uno con siete, a los cuales se les designó una prioridad de la Ruta de Mejora de acuerdo a la siguiente lista temática:

- Normalidad mínima

- Ausentismo escolar
- Convivencia escolar
- Mejora de los aprendizajes:
 - Expresión escrita
 - Matemáticas.

Por cuestiones prácticas la prioridad que tiene que ver con Mejora de los aprendizajes de matemáticas y expresión escrita se dividió en dos, de manera que se tuvieron temas a trabajar con los cinco equipos estipulados.

A partir de esa sesión cada equipo trabajó en la prioridad designada: primero identificaron la prioridad y problemática, establecieron objetivos y metas, las cuales se desglosaron por: acciones, responsables, recursos, costos y tiempo. Cada uno de los equipos presentó su plan de trabajo al colectivo para corregir y establecer claramente la ruta de mejora.

Durante las sesiones ordinarias se siguió el orden establecido por los manuales de apoyo elaborados por la SEP: establecer relator y encargado de tomar acuerdos, conocer los propósitos de la sesión y los productos. Según fue necesario, se trabajó en los cinco equipos por prioridad o por grados para conocer los avances.

En varias ocasiones el tiempo de las sesiones se recortó para tratar aspectos relacionados con capacitaciones que respondían a la Ruta de Mejora establecida al inicio del ciclo escolar, en la mayoría de las capacitaciones se invitó a los maestros de clases especiales y coordinadores, quienes asistieron a las mismas. Todas las sesiones tuvieron un tiempo destinado a receso en donde se hizo desayuno compartido y al finalizar la sesión se dejaba aproximadamente una hora para asuntos relacionados con la dirección, que iban desde avisos de festivales hasta pláticas de acuerdos que se toman a nivel institucional: seguridad, comunicación con padres de familia.

3.2.- Cronograma de actividades para la recuperación y seguimiento

Para llevar a cabo este estudio de caso, se elaboró un plan para la ejecución del procedimiento metodológico, enfocado en recuperar la información de evidencias, mismo que se presenta a continuación.

Cronograma de actividades: Recuperación implementación del CTE

| Mes | Sept. | | | | Oct. | | | | Nov. | | | | Dic. | | | | Enero | | | | Feb. | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | |
|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|
| Número de semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Contextualización del escenario | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construcción del referente teórico | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de instrumentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación y sistematización de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Elaboración de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Informe y socialización de los resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

3.3.-Instrumentos y técnicas para recuperar la implementación

Para documentar la implementación del CTE se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos adicionales a los que el propio CTE utiliza para documentar su desarrollo. En el procedimiento se combinaron el enfoque deductivo y el cualitativo interpretativo. La recolección incluyó el material generado en el CTE, del ciclo escolar 2014-2015 en los meses de agosto a marzo.

- Instrumentos:
 - Entrevistas
 - Cuestionario mixto
 - Tabla acciones de gestión

- Técnicas:
 - Análisis documental de bitácoras y actas de acuerdos de las sesiones del CTE
 - Lista de cotejo

A continuación se presenta una tabla en la que se especifica el procedimiento metodológico utilizado, para documentar la implementación del CTE. Se describe el instrumento o técnica, el objetivo de cada uno, los actores a quienes se involucra y las dimensiones de sistematización a las que responde.

Tabla 3.3.- Procedimiento Metodológico

| Instrumentos y técnicas | Propósitos | Actores / fuentes documentales | Dimensiones de análisis |
|---|--|---|---|
| Lista de cotejo de los propósitos y lineamientos del CTE. | Comparar la teoría de los lineamientos del CTE, con la implementación de los mismos. Identificar las prácticas de gestión que se llevan a cabo en la implementación | Lineamientos del CTE y observaciones. | Acciones de gestión. Objetivos del CTE. |
| Análisis documental | Reconocer los acuerdos que se fueron generando en la implementación del CTE | Bitácoras que se producen en la implementación del CTE. Actas de acuerdos. | Objetivos del CTE. Acciones de gestión. |
| Observación de prácticas de gestión | Recuperar y analizar las acciones de gestión que se llevaron a cabo al implementar la reforma educativa. | Bitácoras del registro de las sesiones de los CTE. | Acciones de gestión. |
| Entrevista | Rescatar las dificultades y ventajas que se tuvieron en la implementación del CTE | Presidenta del CTE. | Acciones de gestión. Apreciación de la mejora. |
| Cuestionario mixto | Reconocer los elementos para la gestión que se dan en la implementación, el logro de los objetivos planteados y la apreciación de la mejora. | 11 Docentes. Coordinadores. | Objetivos del CTE. Prácticas de gestión. Evaluación de la mejora. |

3.3.1.-Justificación y descripción de los instrumentos y técnicas

Lista de cotejo: El objetivo de este instrumento fue comparar la parte teórica del Consejo Técnico Escolar, con la puesta en práctica del mismo en la institución, para así poder analizar si se cumplen con los objetivos propuestos por el CTE e identificar las acciones de gestión que se llevan a cabo en su implementación (anexo 2).

Análisis documental: esta técnica tiene que ver con el uso de distintos documentos para la obtención de información valiosa para el estudio de caso. Se parte de un documento el cual es el objeto de análisis. Pinto (1994 p.326) lo describe como la “operación o conjunto de operaciones enfocadas a representar un documento bajo una forma diferente de la original, bien se trate de traducirlo, resumirlo, indizarlo...., para facilitar la consulta o recuperación por los especialistas interesados”.

Para el análisis documental se utilizaron las bitácoras realizadas por los docentes en el CTE (anexo 3) y el acta de los acuerdos que se generaron en cada una de las sesiones (anexo 4), de ellos se rescató:

- Las acciones de gestión que se llevaron a cabo por parte de la presidenta.
- Las estrategias utilizadas para el trabajo del colectivo.
- Acuerdos tomados por el colectivo docente.
- Seguimiento de los acuerdos.

Observación: “es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vía social, sin manipular ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma (...) La observación capta todo lo potencialmente relevante y se sirve de cuantos recursos están a su alcance.” (Ruiz, J:125)

- Para las observaciones además de que se tomaron notas de campo, se utilizó como apoyo la bitácora del CTE, la cual la manejó un

docente distinto cada sesión y en ella se redactaron todas las actividades que se llevaron a cabo en las sesiones de trabajo.

Entrevista: Con la entrevista, menciona Ruiz (2012) el entrevistador busca encontrar lo que es significativo para los informantes: interpretaciones, significados y perspectivas sobre una situación. Aunado a lo anterior Álvarez (2008, p.7) menciona que “la principal ventaja de esta técnica es que estimula el flujo de los datos y que ofrece una información personal, que de otro modo sería imposible conocer”. Por ello es importante hacer previamente un guión de entrevista el cual será la guía y marcará la pauta de la misma.

La entrevista que se realizó con la directora fue una entrevista no estructurada en la que se platicó sobre el nuevo puesto de la directora y de la docente que elabora el presente documento, además la plática se enfocó en el CTE como un espacio de trabajo colegiado en la primaria, sobre lo que la directora esperaba del mismo y de los docentes, comentando la importancia que ella veía en que fueran los maestros quienes detectaran las necesidades del nivel y que ellos mismos se apropiaran del espacio, haciendo hincapié a que el trabajo en equipo era fundamental para ello (anexo 5).

Así mismo se llevaron dos entrevistas semiestructuradas a la presidenta del CTE, una a principios del ciclo escolar y la segunda en el mes de junio. En ellas se pudo rescatar la percepción que la presidenta tenía sobre el CTE y el colectivo docente, así como las prácticas que ella identificó que favorecieron y los aspectos que creyó dificultaron la implementación del CTE.

Cuestionario mixto: se utilizó este instrumento para recoger la opinión de los docentes sobre el CTE, basado en las ventajas que mencionó Hopkins en 1989 (Aguaded, Correa, et,al. 2001), es fácil de realizar, de valorar y se puede comparar directamente grupos e individuos, a su vez brinda retroalimentación sobre actitudes, uso de recursos, recomendaciones para próximas sesiones y datos cuantificables.

Este instrumento se aplicó a 11 de los 31 docentes titulares que participan en el CTE, el cual tuvo cuatro preguntas cerradas y 7 abiertas, enfocadas a recolectar la percepción de los docentes en cuanto a los objetivos que se cumplieron de la Ruta de Mejora y el aporte que los mismos tuvieron en su práctica. Además se preguntó qué acciones facilitaron y dificultaron que se realizara el CTE. A continuación se presenta el instrumento.

Objetivo: reconocer los elementos para la gestión que se dan en la implementación del CTE, así como el logro de los objetivos planteados en dicho espacio y la apreciación que tienen los docentes sobre la mejora que se puede obtener de esta herramienta.

Muestra: 11 docentes, a aplicar en las primeras semanas de junio.

Instrumento de apreciación sobre el CTE

Profesor este cuestionario tiene el objetivo de:

- Conocer tu punto de vista sobre el logro de los objetivos del CTE.
- Recabar información sobre los procesos de mejora que se generan a partir de dichas sesiones.
- Identificar las acciones que facilitaron o dificultaron la puesta en práctica de este espacio.

| | Si | No |
|---|----|----|
| Consideras que se han logrado los objetivos del CTE | | |

Menciona los objetivos del CTE que consideras se han cumplido

¿Cuál de ellos crees que fue el más relevante?

| Creas que el CTE responde a las necesidades de: | Si | No |
|---|----|----|
| Nuestra institución : | | |
| Tu salón de clases: | | |
| El colectivo docente de primaria: | | |

¿Qué acciones que se llevaron a cabo consideras que favorecieron la realización del CTE y logro de objetivos?

¿Cuáles crees, que por lo contrario hayan perjudicado o dificultado?

| Consideras que hay mejoras a partir del CTE en: | Si | No |
|---|----|----|
| Tu labor docente: | | |
| Tu salón de clases: | | |
| El colectivo docente de primaria: | | |

¿Qué cambios puedes reconocer en tu grupo?

¿Qué cambios puedes reconocer en tu labor docente?

¿Qué cambios puedes reconocer en el colectivo de primaria?

| | Muy relevante | Poco relevante | Irrelevante |
|---|---------------|----------------|-------------|
| ¿Cómo calificarías los acuerdos que se toman en el CTE? | | | |
| El CTE es una herramienta | | | |

¿Qué recomendaciones harías para mejorar el espacio del CTE?

Posterior a la aplicación de los instrumentos y el uso de las técnicas mencionadas, se procedió a hacer el análisis y la sistematización de la información que se recabó, esto con el objetivo de poder plantear los resultados del estudio de caso. Mismos que se abordan en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV.- SISTEMATIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

El objetivo del capítulo es presentar la sistematización del seguimiento y la evaluación de la implementación del CTE como parte de una Reforma en la primaria de la institución descrita en el capítulo I. Para ello fue necesario aplicar los instrumentos y técnicas planteadas en el capítulo anterior.

Martinic, 1999 (en Redondo y Navarro, 2007) comenta que la sistematización es un proceso crítico e interpretativo que relaciona la práctica con la teoría, con la finalidad de dar significados a las acciones que se realizan. El mismo autor lo considera como “el proceso metodológico de reflexión y de producción de conocimiento a partir de prácticas educativas”.

La información fue recabada en el periodo de agosto de 2014 a mayo del 2015, el proceso partió de cuatro niveles de sistematización con base en las tres dimensiones que se manejan a lo largo del trabajo:

- Objetivos y metas del CTE.
 - Promover el trabajo colaborativo
 - Autonomía de gestión
 - Mejorar la convivencia escolar
 - Abatir el abandono y rezago escolar
 - Mejora del aprendizaje en:
 - Matemáticas
 - Expresión escrita
 - Trabajar para que la institución cuente con la normalidad mínima

- Acciones de gestión.

- Ámbito administrativo
 - Ámbito político educativo
 - Ámbito social comunitario
 - Ámbito pedagógico
- Evaluación de la mejora.
 - Resultados
 - Productos
 - Procesos
 - Impacto

4.1.- Primer nivel: Metodología propia del CTE

El CTE como ya se mencionó en capítulos anteriores tiene el objetivo de brindar a las instituciones mayor autonomía en su gestión, esto a través de la creación de una Ruta de Mejora institucional que propicie la participación y colaboración activa de los docentes, promoviendo actividades encaminadas al logro de los objetivos planteados en dicha Ruta.

En este primer nivel se parte de los objetivos del CTE, basados en los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública para la realización de los Consejos. Para la sistematización de esta información, se utilizó una lista de cotejo (anexo 2), la cual dio pauta para reconocer los objetivos planteados y lo realizado en la institución.

A partir de la lista de cotejo, se puede decir que todas las sesiones del CTE se llevaron a cabo en la institución, tanto la fase intensiva que contempló la semana del 12 al 16 de agosto del 2014, como las sesiones de la fase ordinaria que tuvieron lugar los últimos viernes de cada mes a excepción de diciembre y abril.

En cuanto a la participación, se rescata de las bitácoras que en la semana de la fase intensiva estuvieron presentes los tres coordinadores, directora, los 31 docentes

titulares y la presidenta del CTE; sin embargo en la fase ordinaria los coordinadores y directora no estuvieron presentes en todas las sesiones y su presencia fue en periodos intermitentes, es decir entraban y salían en diferentes momentos, esto se debió a que el tiempo destinado al CTE, lo utilizaban para cubrir otro tipo de actividades institucionales, este factor fue comentado en la entrevista por la presidenta del CTE como área de oportunidad y por los docentes en la sesión de mayo del CTE como una necesidad de que se involucraran más los coordinadores.

La directora en la entrevista comentó que ella era nueva en el nivel de primaria y por desconocimiento del nivel pidió a alguien ajeno a la dirección que se hiciera cargo de gestionar el CTE, esto con el objetivo de dedicar el tiempo a conocer las características y maneras de proceder del nivel y del puesto.

En todas las sesiones de trabajo se registró el trabajo realizado en una bitácora, la cual se fue trabajando por docentes diferentes en cada sesión. Además de la bitácora se contó con un acta de acuerdos, que de la misma manera fue tomada por diferentes docentes en cada ocasión.

Durante la fase intensiva se elaboró de manera colectiva la Ruta de Mejora (anexo 6) de la primaria de la institución, la cual fue la pauta de trabajo para el resto del año. Esta surgió a través de un diagnóstico colectivo que se basó en los avances y trabajos que se generaron en el ciclo escolar 2013-2014, con lo cual se pudo identificar la situación **problemática** de cada una de las cuatro prioridades y a partir de eso se plantearon objetivos y metas para trabajar durante todo el ciclo.

Convivencia escolar:

- Faltan herramientas para detectar y manejar problemas de convivencia escolar entre alumnos y /o maestros y no hemos dedicado tiempos en el CTE para compartir y tomar acuerdos sobre esta problemática.

Mejora del aprendizaje:

- Matemáticas: un gran porcentaje de los alumnos no han consolidado los aprendizajes matemáticos para la resolución de problemas y como maestros nos hace falta capacitación en la metodología establecida.

- Expresión escrita: los alumnos carecen de habilidades suficientes para expresar de manera clara y coherente sus ideas por escrito.

Normalidad mínima:

- No planeamos actividades diferenciadas para el alumnado con capacidades y ritmo de trabajo distintos.

Abatir el abandono y rezago escolar:

- Falta establecer de manera consensuada en el CTE estrategias que brinden apoyo a los alumnos que faltan continuamente.

Además de tener la Ruta de Mejora institucional como base del trabajo, la Secretaría proporcionó guías mensuales de actividades que propiciaban momentos para reflexionar, evaluar, proponer y establecer acuerdos según lo avanzado cada mes, teniendo como base los **objetivos** planteados en la Ruta de Mejora según se muestra en la siguiente tabla:

| Prioridad | Objetivo |
|--------------------------------------|---|
| Convivencia escolar | Aplicar herramientas que permitan la detección de problemas de convivencia escolar y su atención oportuna para lograr una mejor integración de todos los alumnos. |
| Mejora del aprendizaje | Matemáticas: Consolidar proceso matemáticos en los alumnos a través de una metodología establecida institucionalmente para mejorar el logro de los aprendizajes esperados. Expresión escrita: mejorar las habilidades de lenguaje oral y escrito de los alumnos para expresar sus ideas, sentimientos y necesidades con claridad, coherencia y corrección acordes al grado |
| Normalidad mínima | Adquirir herramientas y habilidades que permitan adecuar las planeaciones para atender las necesidades educativas diferentes de los alumnos para integrarlos a la colectividad. |
| Abatir el abandono y rezago escolar: | Establecer de manera consensuada en el CTE estrategias que brinden apoyo a los alumnos que faltan continuamente para favorecer el logro de los aprendizajes esperados. |

Tabla 4.1 Objetivos de la Ruta de Mejora

Con base en las guías de trabajo se hizo un análisis de las actividades llevadas a cabo por el colectivo docente de la institución (anexo 7) y es a partir de ello que se presenta la siguiente información:

De las actividades propuestas por la Secretaría en los manuales de trabajo, la mayoría fueron realizadas como se plantean en los cuadernillos, sin embargo hubo un porcentaje menor de actividades que se realizaron con ciertas modificaciones. Esto según comentó la presidenta del CTE en la entrevista fue debido a las características del colectivo docente y cuestiones de tiempo; comentó que en ocasiones el tiempo destinado por la institución para las sesiones no era suficiente para todo el trabajo.

El factor del tiempo así como el de la gran cantidad de actividades fue reportado como una limitante del CTE por el 40% de los docentes encuestados. Las sesiones de trabajo siempre se vieron limitadas de tiempo, ya que se contaba con actividades previas de capacitación y un desayuno para los docentes, por lo que las jornadas comenzaban entre 2 y 2.30 horas después del horario habitual de clases, según la información plateada en las bitácoras.

Algunas de las modificaciones que se tuvieron que implementar por parte de la presidenta del CTE, fueron el trabajo previo a la sesión, donde se les pidió a los docentes insumos para el CTE desde días antes, lo cual permitió ahorrar tiempo en la elaboración y reflexión de distintos instrumentos y propició que se pudiera compartir al colectivo el concentrado de los trabajos. En la entrevista la presidenta comentó que por las características del colectivo y cuestiones de tiempo fue necesario trabajar con anterioridad algunos instrumentos.

Con relación a lo anterior los docentes expresaron en el cuestionario que se les aplicó, que hubieran preferido tener más tiempo en el CTE para responder las actividades de las sesiones. La presidenta comentó que las características del colectivo, específicamente el número de integrantes complicaba que se realizaran, se sistematizaran y compartieran las actividades, por ello tomó la decisión de efficientar procesos.

Según lo planteado en las bitácoras en cuatro ocasiones las capacitaciones que se tuvieron previamente respondieron a las acciones planteadas por el colectivo como parte de la Ruta de Mejora:

- Capacitación para trabajar con niños con NEE.
- Capacitación de redacción y escritura creativa.

Sin embargo en otros momentos se trabajó con capacitaciones y pláticas que respondían a actividades a nivel institucional, es decir que surgían del consejo directivo conformado por los directores de los cuatro niveles que atiende la institución:

- Semana de la salud.
- Preparación festival de la expresión.
- Premios del día de muertos.
- Comunicación con padres de familia.
- Semana de la civilidad.

Estas capacitaciones institucionales en varias ocasiones concordaron con actividades planteadas por el colectivo docente, sin embargo la falta de conocimiento de las actividades del colegio hizo que las propuestas del colectivo fueran repetidas o que se trabajaran en paralela con las institucionales. Con base en ello la presidenta del CTE comentó que hubiera sido bueno conocer cuáles eran las propuestas del consejo directivo para poder trabajar de la mano y no en paralelo.

4.2.- Prioridades y Acuerdos que se tomaron

Como parte de la Ruta de Mejora se tuvieron contempladas cuatro Prioridades, que por las características de la institución y para eficientar el trabajo se trabajaron como cinco, ya que la de mejorar los aprendizajes se dividió en dos: expresión escrita y matemáticas.

Este segundo nivel se basa en las actividades propuestas para cada una de las prioridades y los acuerdos que se fueron tomando, con el objetivo de reconocer cuál fue

el ritmo que tomó la Ruta de Mejora, es decir cómo se fue trabajando y qué actividades se lograron y cuáles no.

Para este nivel de sistematización se tomaron en cuenta la problemática detectada y las metas planteadas por cada una de las Prioridades, las cuales se concentran en la siguiente tabla.

| Prioridad | Problemática identificada | Meta |
|-------------------------------------|--|--|
| Convivencia escolar | Faltan herramientas para detectar y manejar problemas de convivencia escolar entre alumnos y/o maestros y no hemos dedicado tiempos en el CTE para compartir y tomar acuerdos sobre esta problemática. | Lograr que el 100% de los docentes adquieran herramientas para identificar las situaciones de relación que pueden resultar conflictivas entre los alumnos y/o los maestros, al final del primer bimestre. |
| | | Lograr que el 100% de los docentes apliquen estrategias durante todo el ciclo escolar para dar solución a los conflictos sociales que se presenten. |
| Mejora del aprendizaje: Matemáticas | Un gran porcentaje de alumnos no han consolidado los aprendizajes matemáticos para la resolución de problemas y como maestros nos hace falta capacitación en la metodología establecida. | Lograr que al término del ciclo escolar, por lo menos el 80% de los maestr@s se apropie de los fundamentos de la metodología establecida institucionalmente en lo que corresponde a su grado a través de capacitaciones realizadas durante el ciclo lectivo. |
| | | Lograr que al finalizar el ciclo escolar, el 80% de los alumnos resuelvan correctamente problemas utilizando las herramientas adquiridas a través de la metodología institucional. |
| Normalidad mínima | No planeamos actividades diferenciadas para el alumnado con capacidades y ritmo de trabajo distintas | El 100% del personal docente se capacitará en los tiempos destinados a CTE en el conocimiento de estrategias de enseñanza para niños con necesidades diferentes. |
| | | El 100 % de los docentes realizará adecuaciones en la planeación y en la forma de evaluar para atender las necesidades educativas diferentes de sus alumnos en el transcurso de los 5 bimestres del ciclo escolar. |
| Abatir el abandono y rezago escolar | Falta establecer de manera consensuada en el CTE, estrategias que brinden apoyo a los alumnos que faltan continuamente. | Encuestar al inicio del ciclo escolar al 100% de los docentes sobre las estrategias que utilizan para que sus alumnos que faltan se pongan al corriente. |
| | | El 100% de los docentes toman acuerdos en el CTE sobre las acciones comunes a implementar para que los alumnos repongan el trabajo no realizado cuando faltan a clases. |
| | | Lograr que para el segundo bimestre al menos el 80% de los maestros utilicen permanentemente las estrategias acordadas para que los alumnos se regularicen. |
| Mejora del aprendizaje: | Los alumnos carecen de habilidades suficientes | Lograr que el 100% de los maestros tengan dominio de las herramientas básicas para la redacción al término del segundo bimestre. |

| | | |
|--------------------|--|--|
| Expresión escrita. | para expresar de manera clara y coherente sus ideas por escrito. | Lograr que el 70 % de alumnos exprese ideas completas aplicando reglas ortográficas y utilizando adecuadamente signos de puntuación para comunicarse de manera escrita al terminar el ciclo escolar. |
| | | Que al terminar el ciclo escolar, el 70 % de los alumnos estructure adecuadamente sus ideas de manera completa y clara al comunicarse por escrito. |

Tabla 4.2 Concentrado de la Ruta de

Mejora.

4.2.1.- Estimación del logro de las metas por prioridad

Convivencia Escolar

Conforme a las actividades propuestas en la Ruta de Mejora respecto a esta Prioridad, los docentes comentaron en una plática informal que se llevaron a cabo las juntas con DOE (Departamento de Orientación Educativa) para revisar los expedientes de los alumnos y empezar a trabajar sobre las características particulares tanto de los alumnos como del grupo en general. Estas juntas con DOE no se dieron de manera periódica, 6 maestros mencionaron que se reunían con el psicólogo o psicóloga cuando lo creían conveniente y no cada 15 días como está estipulado.

La bitácora fue una actividad que los docentes en el cuestionario reconocieron como un objetivo logrado, cada docente trabajó su bitácora a su ritmo con el objetivo de ir sistematizando las situaciones particulares de su grupo e ir anotando el tipo de seguimiento que se le fue dando a cada alumno, aunque se desconoce con certidumbre cuántos docentes realmente la utilizaron, algunos de los docentes reconocieron no llevarla al día, a pesar de que los coordinadores la revisaron en al menos dos ocasiones.

Como parte de la prioridad de convivencia sana se implementó una libreta de reportes de recreo, en donde los docentes de guardia fueron registrando las situaciones que brincaban en esta hora del día:

- Pleitos, problemas.
- Alumnos solos.
- Falta de respeto.

- Prácticas agresivas.

Sin embargo en la sesión de febrero en el colectivo se llegó al acuerdo de dejar de trabajar dicha libreta de reportes, puesto que las situaciones generales no ameritaban reporte y las que iban saltando se comentaban en el momento con el profesor o coordinador encargado, dejando el problema resuelto en el momento.

Por lo general las juntas de academia no se utilizaron para comentar estrategias, 5 docentes comentaron que no siempre les da tiempo en estos espacios de platicar sobre lo que cada docente hace respecto a los diferentes casos.

En los cuadernillos de trabajo del CTE se establece en todas las sesiones distintas actividades para promover la sana convivencia, sin embargo no en todas las sesiones hubo tiempo para trabajar las actividades, específicamente en la primera sesión, el tiempo no alcanzó para comentar sobre el apartado de actividades para la convivencia.

Conforme fueron pasando las sesiones se fue haciendo mayor hincapié en la necesidad de trabajar y llevar dichas actividades a las aulas, incluso pidiendo el uso de las evidencias de trabajo y la planeación de clases que contemplaran las actividades en la asignatura de Formación Cívica y Ética.

A partir de la segunda sesión ordinaria, es decir desde octubre se estableció como un acuerdo, el que cada docente trabajara en su grupo una actividad que promoviera la sana convivencia, por lo que se llevaron a cabo 8 actividades que contemplaron temas como la autoestima, la importancia de ser parte de un grupo, los sentimientos y tolerancia.

Aunado a ello pero de manera institucional se llevó a cabo una campaña de no Bulling en la que se promovió la regla que la institución maneja como regla de oro: “No hagas lo que no te gusta que te hagan”, mediante pequeñas charlas en los honores a la bandera (cada 15 días) por parte de la directora, clases de Formación Cívica y Ética y carteles que invitaban a respetarse unos a otros.

De manera institucional, es decir los cuatro niveles de la institución, se llevó a cabo una campaña de civilidad, la cual se planteó desde el consejo directivo: directores de

nivel con rectoría. La directora de primaria fue la encargada de hacerle saber al colectivo docente las características de la campaña, esto durante una sesión del CTE.

Se implementó la campaña en toda la primaria, incluyendo los 31 grupos, en donde participaron padres de familia y docentes, con el objetivo de darle a los alumnos y padres bases para trabajar en sana convivencia tanto en cuanto a las aulas de clase, como en la vialidad interna de la institución. En esta campaña participaron los padres de familia con sesiones informativas para los alumnos sobre diferentes temas: vialidad, respeto, valores, normas de cortesía.

Mejora del Aprendizaje Matemáticas

Como parte de los objetivos para la mejora del aprendizaje en matemáticas, se planteó la necesidad de que todos en la primaria manejaran la metodología de mathematiké, que es un método nuevo en la institución para la enseñanza de las matemáticas, con base en ello se tuvieron varias sesiones de capacitación, que la misma institución ya había contemplado como una prioridad a trabajar.

Se tuvieron cinco capacitaciones de esta metodología a lo largo del ciclo escolar, las cuales se realizaron los viernes después del CTE, de 3 de la tarde a 7:00pm, por lo que las jornadas de trabajo se hicieron largas y pesadas para los docentes, quienes 5 de 11 lo comentaron en el cuestionario realizado como un factor que dificultó la realización del CTE.

Además de las capacitaciones se contó con el apoyo de clases muestra de los expertos en la metodología, quienes entraron en varias ocasiones a los salones de clase de todos los grados a modelar una clase, así mismo entraron a observar y retroalimentar a los docentes al dar una clase utilizando la metodología.

En esta misma línea, se dieron espacios en las juntas de academia para trabajar las dudas que fueron surgiendo en los docentes respecto a la metodología antes mencionada, para ello cada academia utilizó una técnica distinta para trabajarlo, en la academia de uno de los grados en dos ocasiones se contó con la participación de una de las expertas en la metodología para responder dudas concretas, sin embargo no se cuenta con la información del resto de las academias.

En referencia a la estrategia de los miniexámenes de matemáticas sí se llevaron a cabo en todos los grados, sin embargo en cada uno se tomó un tema distinto de matemáticas como referencia: sumas, tablas, problemas y operaciones básicas, los docentes reconocieron esta estrategia como uno de los objetivos logrados durante el CTE.

A pesar de que la capacitación en la metodología de mathematiké fue una necesidad institucional, los docentes dentro del colectivo lo plantearon también de este modo, por lo cual se vio más trabajo y más trascendencia en el mismo, ya que siete de los once docentes que respondieron el cuestionario comentaron que era uno de los objetivos que mejor se lograron en el CTE.

Esta fue la única prioridad en la que la institución y el colectivo docente trabajaron a la par, la institución gestionó las capacitaciones y los docentes promovieron acciones concretas a trabajar a diario en los salones de clase. Lo cual repercutió según reconocieron los docentes tanto en su labor, como en el desempeño de los estudiantes.

Mejora del Aprendizaje de Expresión Escrita

Una de las principales metas planteadas para trabajar esta prioridad fue la capacitación para docentes respecto a la enseñanza didáctica de la redacción , la cual tuvo que ser gestionada por dirección. Según la bitácora de noviembre, en esta sesión se acercó la directora al colectivo y comentó que ya se estaba trabajando en conseguir a una persona experta en el tema de expresión escrita que pudiera ofrecer la capacitación. Comentó que hubo algunas dificultades para acordar fechas y precios, sin embargo se logró llegar a un acuerdo con dos personas.

Por los reportes de la bitácora se puede afirmar que el curso se llevó a cabo en el mes de febrero, se tuvo a dos invitados, uno de ellos habló sobre el cómo se aprende a leer y escribir a manera de reflexión para los docentes y la segunda invitada dio un curso de escritura creativa; los docentes estuvieron muy agradecidos con dicho curso, pues según comentaron brindó estrategias concretas para trabajar con los alumnos la parte de redacción.

A estos dos cursos asistieron todos los docentes titulares de la primaria, los coordinadores y dirección. El material que trabajó el colectivo docente y coordinadores en el segundo curso sirvió como pauta para implementar actividades de redacción en los salones de clase. Cada docente aplicó los que fue considerando apropiados.

Con relación a las capacitaciones se planteó realizar un examen diagnóstico a los docentes para identificar las fortalezas y debilidades en el área de redacción, sin embargo no se llevó a cabo, al igual que la propuesta de que cada docentes realizara un ejercicio de redacción y tuviese retroalimentación por parte

Otra de las actividades que se llevó a cabo sobre esta prioridad fue el diario de biblioteca, un cuadernillo en donde cada salón compartía los datos de libros que les hubieran gustado a los alumnos. La dinámica consistió en rotar el cuadernillo por todos los alumnos del salón; en el los niños escribían los datos del libro que querían compartir, justificaban por qué les había gustado y hacían un dibujo sobre el mismo. Si bien fue una actividad que se hizo a lo largo del año y fue coordinada por las encargadas de la biblioteca, hubo algunos docentes que comentaron que sus grupos lo dejaron de hacer (se desconocen las razones). Los diarios que siguieron al final del ciclo sí fueron expuestos en biblioteca en diferentes momentos del año.

También desde biblioteca se cumplió con la meta de realizar actividades que promovieran la redacción a partir de textos o exposiciones, las docentes encargadas de biblioteca fueron quienes llevaron a cabo estas actividades durante la hora de clase que tenían con cada grupo. Los alumnos trabajaron varios ejercicios de redacción a partir de diversos ejercicios trabajados en la biblioteca. Aunado a estas actividades se realizó la convocatoria, el concurso, la eliminatoria y la entrega de resultados y premios como lo planeado. Todas estas actividades fueron coordinadas por las encargadas de la biblioteca.

Por último el espacio de biblioteca gestionó el proyecto de lectura extramuros, que si bien es un espacio institucional, el colectivo docente decidió darle continuidad como parte de la prioridad de aprendizaje en la expresión escrita. Cada viernes primero de mes se invitó a diferentes papás a leer con el grupo de su hijo durante un lapso entre

30 y 40 minutos. La persona que propició que se llevara a cabo este proyecto fue la encargada de biblioteca.

Normalidad mínima

En cuanto a la normalidad mínima con el diagnóstico realizado en la semana de la fase intensiva se concluyó que la mayoría de los aspectos que se contemplan son cubiertos por la institución, por ello se decidió trabajar sobre aquel punto que se mostrara con áreas de mejora: el trabajo con alumnos con NEE.

Respondiendo a esta necesidad se tuvo el objetivo de que los docentes adquirieran herramientas y habilidades que permitieran adecuar las planeaciones para atender a los alumnos con necesidades educativas diferentes. Con base en ello se plantearon dos metas, la primera consistió en tener capacitación con respecto al tema; esta capacitación se gestionó desde el consejo directivo y se brindó a los docentes una capacitación en dos sesiones en donde se les brindó estrategias para reconocer a los alumnos con NEE (Necesidades Educativas Especiales). Confrontando las actividades propuestas con la información de las bitácoras se puede decir que se contó con dos sesiones previas al CTE sobre el manejo de alumnos con Necesidades Educativas Especiales en:

- Octubre
- Noviembre

Además de manera institucional se propuso un proyecto nuevo que atiende específicamente a los alumnos con NEE y en la integración al colegio. En el mes de mayo la encargada de dirigir este proyecto fue a la sesión del CTE y dio una plática en la cual compartió a los docentes lo que se estuvo trabajando hasta esa fecha y qué se pretende con el proyecto, además se invitó a una persona que trabaja en una escuela para niños con NEE, quien compartió su experiencia al respecto.

La meta dos de esta prioridad era identificar a los alumnos con NEE y realizar adecuaciones a los planes de trabajo, lo cual no todos los docentes realizaron, ya que comentaron es complicado hacer adecuaciones para uno o dos alumnos cuando se

tiene tantos niños en el salón de clases. En colectivo en la sesión de junio se reconoció que esta meta está en proceso.

Abatir el abandono y Rezago escolar

Al igual que la prioridad anterior con apoyo del diagnóstico inicial, se concluyó en el colectivo docente que la institución no tiene problemas de rezago o abandono escolar, sin embargo sí hay alumnos que faltan continuamente, por ello se decidió enfocar el trabajo a este aspecto.

Para lograr el objetivo: establecer estrategias para brindar apoyo a los alumnos que faltan de manera continua, se establecieron dos metas: diagnosticar las estrategias utilizadas por los docentes y llegar a un acuerdo como colectivo para utilizar los mismos parámetros en caso de inasistencias.

En el mes de septiembre se realizaron las encuestas a los docentes y se sistematizó la información, la cual fue presentada al colectivo docente en el CTE del mes de octubre. A partir de los resultados se llevó al consejo directivo el tema y se trabajó en hacer un instrumento con el que se pudiera dar respuesta a ¿qué hacer cuando faltan los alumnos para ponerlos al corriente?, contemplando el rol del docente y de los alumnos en diferentes casos: enfermedad, falta institucional, viaje, falta injustificada.

Cada coordinador trabajó con los docentes de su nivel la rúbrica, se perfeccionó y se dio a conocer al colectivo en el mes de noviembre y posteriormente a los padres de familia en la junta de padres y en el blog de primaria.

4.2.1.- Factores que facilitaron o limitaron la implementación del CTE

Distintos fueron los factores que promovieron y facilitaron que las actividades planteadas en la Ruta de Mejora se llevaran a cabo, entre ellos los docentes comentaron la **disposición del colectivo** para trabajar las diferentes metas, así como **el trabajo en equipo** que se propició en las sesiones y la división de las prioridades.

La participación de los docentes se logró gracias a que es un espacio establecido en el calendario oficial propuesto por la SEP y respetado por el colegio, por lo que el

horario de trabajo del CTE los últimos viernes de cada mes estuvo destinado específicamente para eso.

Ocho de los docentes encuestados comentaron que un aspecto que favoreció la realización de las actividades fue el **apoyo de la presidenta del CTE**, ya que ella tenía todo registrado y explicaba al colectivo lo que se necesitaba tanto para redactar las metas, como los mecanismos, lo cual ayudó, según comenta dicha docente a que los objetivos estuvieran claros y presentes.

En cuanto a los participantes se consideró un limitante el hecho de que no asistieran de manera continua los coordinadores y dirección. Los docentes comentaron en tres de las sesiones de trabajo la **necesidad de que se involucraran las autoridades** de la primaria, del mismo modo la presidenta del CTE comentó que fue un factor que complicó que las acciones y acuerdos cobraran relevancia y tuvieran seguimiento.

Según los resultados obtenidos del cuestionario, uno de los factores que limitó que se logaran todas las actividades del CTE fue el **no contar con el tiempo suficiente** para realizarlas, seis de los docentes encuestados hicieron referencia a la falta de tiempo para llevar a cabo las actividades programadas.

Otro factor que afectó a la realización de todas las actividades planeadas en la Ruta de Mejora, fue el hecho de tener muchas acciones para trabajar al mes de cada una de las cinco Prioridades, seis docentes mencionaron la **sobrecarga de actividades** como factores limitante del logro de las metas propuestas. Además de las actividades a trabajar a nivel institucional, que en varias ocasiones fueron similares a las propuestas por la institución, lo cual fue mencionado como área de mejora en la entrevista con la presidenta.

4.3.-Tercer nivel de sistematización: Acciones de Gestión

En este nivel se reportan las acciones de gestión que se llevaron a cabo durante la implementación del CTE en la institución, para ello se utilizó como referente los ámbitos y acciones de gestión propuestas por Elizondo (2001) y se contrastó con las acciones realizadas en la institución. Cabe destacar que para el análisis se utilizaron los cuatro ámbitos de gestión, sin embargo en la presente tabla sólo se contemplan el Administrativo y Pedagógico, pues fueron los que se trabajaron desde la implementación del CTE.

| Ámbito y acciones que contempla Elizondo (2001) | Acciones que se llevan a acabo en la institución |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVO</p> <p>Organizar, desarrollar y optimizar los recursos humanos y materiales</p> <p>Manejar, controlar y analizar la información de formatos estadísticos, informes, reportes, inventarios, registros de visita de supervisión, etc.</p> <p>Apoyar acuerdos tomados por la comunidad escolar, los consejos y las direcciones.</p> <p>Orientar la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto escolar, los planes de trabajo.</p> | <p>Tomamos una serie de acuerdos para organizar el trabajo y que este fluya de la mejor manera: Puntualidad en el inicio y fin de las actividades. Entregar los productos y evidencias solicitados para cada día. Se nombró un relator para cada una de las sesiones y otra persona que ayude a la síntesis en algunas de las actividades para facilitar la moderación por parte del conductor del taller. (Bitácora Sesión 1)</p> <p>Cada equipo contestó preguntas de reflexión de la página 9 del manual rojo y se comentaron, después se entregaron a la presidenta. (Bitácora, sesión 1)</p> <p>Nos dividimos en equipos por letras de acuerdo al grupo que atendemos de manera que en cada equipo quedara un representante por cada nivel y trabajamos en la formulación de problemáticas focalizadas de cada uno de los aspectos a mejorar (Bitácora, sesión 3)</p> <p>En equipos nuevamente nos pusimos a trabajar y a realizar las adecuaciones necesarias en los objetivos y metas. (Bitácora, sesión 4)</p> <p>Estuvimos trabajando en equipos para terminar de desarrollar las acciones, teniendo en cuenta las correcciones que se hicieron durante la revisión colectiva de las metas. (Bitácora, sesión 4)</p> <p>La presidenta del CTE se compromete a integrar la planeación con los envíos y enviarla a todos los miembros del CTE a través del correo institucional.</p> <p>Todos los miembros del CTE se comprometieron a realizar las acciones acordadas, firmaron el compromiso en la bitácora del CTE. (Bitácora, sesión 5)</p> <p>Se establecieron de nuevo los acuerdos para realizar el CTE: evitar las distracciones, trabajar enfocados en la tarea, establecer un relator y un profesor que tome nota de los acuerdos y compromisos que van surgiendo en el desarrollo de la sesión. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>Reunidos en equipos de trabajo los docentes se vuelven a reunir para reformular y acordar las acciones a realizar para el mes de octubre. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>Iniciamos con una conferencia sobre la “Necesidades Educativas Especiales” (Bitácora, sesión 7)</p> |
| | <p>Revisamos los propósitos y productos esperados para esta sesión. (Bitácora sesión 2)</p> |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">PEDAGÓGICO</p> <p>Coordinar y promover el desarrollo de programas académicos y de apoyo</p> <p>Organizar y coordinar eventos académicos.</p> <p>Brindar asesoría técnico - pedagógica</p> <p>Apoyar y fomentar la elaboración del proyecto escolar o la planeación institucional</p> <p>Coordinar reuniones de los consejos u organismos directivos (internos)</p> <p>Participar en reuniones de los consejos u organismos (externos)</p> <p>Promover el conocimiento y uso del plan, programas y materiales de apoyo vigentes</p> <p>Controlar y evaluar las actividades</p> | <p>Se inició la sesión recordando lo que se trabajó el día anterior por medio de la participación de varios maestros y con apoyo del material digital, los papelotes que reflejan las actividades realizadas y productos del día anterior, así como de los manuales. (Bitácora, sesión 2)</p> <p>Nos dividimos en equipos de cada grado y por niveles realizamos el análisis de la prioridad Normalidad mínima requerida en nuestro colegio basándonos en las evidencias recolectadas en el ciclo escolar pasado (Estadística, forma IAE, bitácoras, observaciones de niños, registros) (Bitácora, sesión 2)</p> <p>Después del trabajo por grados, se expuso en plenaria la visión de los diferentes niveles en cuanto a cada uno de los rasgos, señalando los puntajes que otorgamos a cada indicador del anexo 1. Sustentamos las razones de nuestros puntajes, pues en algunas ocasiones hubo acuerdo y en otros hubo discrepancias en la apreciación. Finalmente después de la discusión se llegó a un acuerdo y se estableció un puntaje común. (Bitácora, sesión 2)</p> <p>Nos vimos comprometidos a tomar decisiones por votación en algunos casos, como en el rasgo siete, fue difícil llegar a un acuerdo por las diferencias en cuanto a la experiencia y resultados obtenidos en diferentes grupos de primaria.</p> <p>Otro conflicto que enfrentamos fue la manera de interpretar las consignas, pero una vez aclarados los conceptos pudimos unificar criterios y quedar conformes la mayoría de los participantes.</p> <p>Contestamos en plenaria y reflexionamos sobre algunas preguntas que planteó el asesor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En cuáles rasgos se aprecian mayores puntajes? • ¿En cuales los menores puntajes? • ¿qué indicadores demandan una atención inmediata? • ¿En cuáles rasgos se lograron los objetivos? Y ¿en cuáles los niveles de avance son imperceptibles? <p>(Bitácora, sesión 2)</p> <p>Hubo algunas discrepancias en el inciso b), por las maneras tan distintas de abordar los conflictos y dar a conocer a las familias los hechos. Esta discusión nos llevó a reflexionar y nos invitó a apegarnos más al reglamento para unificar criterios. (Bitácora, sesión 2)</p> <p>Revisamos los propósitos y productos esperados en la sesión de hoy. (Bitácora, sesión 3)</p> <p>Se eligió de cada prioridad el rasgo que tuvo menos puntaje y que el colectivo docente en conjunto consideró que podría atenderse. (Bitácora, sesión 3)</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| <p>de supervisión</p> <p>Participar en actividades de autoformación y superación académica</p> <p>Promover procesos continuos de análisis y reflexión sobre las prácticas educativas</p> | <p>Pasamos a la elaboración de las metas, basados en los objetivos ya analizados, tomando en cuenta el cuánto, el de qué manera y el cuándo. Para esto se revisó la lectura sobre las metas de la pag.13 y 14 del Documento Orientaciones. Cabe señalar que se enfatizó el cuidado que debemos tener para que las metas sean precisas, explícitas y medibles para que permitan evaluar a corto plazo los avances. (Bitácora, sesión 3)</p> <p>Se hizo un alto en la construcción de la planeación y revisamos los objetivos y las metas realizados el día anterior, para revisar si existe congruencia entre los rubros que se han diseñado. Se colocaron a la vista de todos en papelotes y nos cuestionamos sobre los siguientes aspectos:</p> <p>¿Los objetivos elaborados corresponden con las problemáticas a atender?</p> <p>¿El qué y para qué de cada objetivo dan certeza de lo que se quiere lograr?</p> <p>¿Las metas permiten medir el cumplimiento de los objetivos para los que fueron elaboradas?</p> <p>¿Las metas especifican el nivel de logro respecto de cada uno de los objetivos de la planeación? (Bitácora, sesión 4)</p> <p>Iniciamos la cuarta sesión de trabajo revisando los propósitos y productos esperados para esta sesión (Bitácora, sesión 5)</p> <p>Los equipos discutieron acerca de las diferentes cuestiones e incorporaron los elementos faltantes en su planeación para completarla. Cada equipo presentó al colectivo las acciones a realizar para tomar los acuerdos correspondientes. (Bitácora, sesión 5)</p> <p>Se presenta el propósito y sentido. La conductora exhorta a la reflexión para profesionalizar la propia práctica en pro de la mejora. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>Se señala el inicio de la primera actividad. Revisar la autogestión ¿cuánto hemos avanzado? Cada grupo encargado de las diferentes prioridades y de acciones específicas revisó lo que se hizo y lo que se dejó de hacer contrastando con lo acordado. Previamente se había solicitado a los encargados llevar las evidencias de las acciones realizadas. Se siguieron los pasos señalados en las pág. 8 y 9. Cada uno de los equipos responsables y los encargados de las acciones presentó los avances logrados elaborando un papelote con la información solicitada.</p> <p>(Bitácora, sesión 6)</p> <p>La asesora cuestiona si se cuenta con evidencia de la realización de las acciones. El equipo muestra una</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>lista de cotejo donde se registró a las maestras que habían ya elaborado su registro de niños con necesidades educativas.</p> <p>La asesora menciona que lo que se busca son las acciones que los docentes pueden realizar en el interior de sus aulas y que pueden transformar la realidad de los grupos:</p> <p>Se sugiere registrar la intervención pero se requiere que se le dé seguimiento. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>Hubo una discusión sobre el nivel de avance logrado, pues los docentes perciben que sí están trabajando sobre las acciones, sin embargo al cuestionarles sobre las evidencias de la realización cayeron en la cuenta de que faltaban elementos para mostrar un verdadero avance. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>La asesora señala que son dos cosas diferentes el detectar y establecer metas y otra cosa es tener la evidencia clara y concreta de su realización. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>La asesora comparte la reflexión del sentimiento que experimenta el docente cuando percibe que sí hace las cosas pero no lo puede demostrar. Señala la importancia de la honestidad respecto a los logros y la necesidad de replantear algunas metas. Pide no agobiarse por un cumplimiento total pues el colectivo está en proceso de aprendizaje. Las acciones se realizan pero apenas estamos conociendo, enfocando los procesos y adquiriendo una nueva cultura que nos permitirá atender las prioridades reales. (Bitácora, sesión 6)</p> <p>Se realizó una actividad para identificar los valores que se requieren como colectivos, para lograr el funcionamiento del CTE. Estas preguntas se realizaron en un medio electrónico, para lograr mayor rapidez y tener el concentrado de resultados a la vista. A partir de los resultados se realizó la reflexión sobre las actitudes y comportamientos que debemos tener como miembros de un equipo de trabajo con una tarea común y una responsabilidad compartida.</p> <p>Se colocó una línea del tiempo en la sala de maestros con los avances lo que nos comprometimos y lo que hemos logrado hacer. Fue la línea elaborada en la sesión anterior que se encuentra permanentemente para que todos recuerden en dónde estamos respecto del plan trazado. (Bitácora, sesión 8)</p> |
|--|---|

Tabla 4.3.- Acciones de gestión.

Las acciones de gestión identificadas a través de los documentos de recuperación y de las que se pudo tener evidencia se agruparon en grandes rubros y se citan a continuación:

- Trabajo en equipo
- Gestión de los recursos
- Evaluación constante
- Comunicación

4.3.1.-Trabajo en equipo

Las acciones de gestión que se llevaron a cabo fueron diversas y respondieron a los diferentes ámbitos de gestión planteados por Elizondo (2001) (ver apartado 3.3). La presidenta del CTE reconoció que por las dimensiones del colectivo, 31 docentes, era necesario trabajar en equipos para poder realizar todas las acciones.

El trabajo en equipo fue una estrategia pertinente, la cual fue clave para lograr los objetivos ya que se propició la comunicación entre docentes de los diferentes grados. Esto se logró mediante la conformación de equipos en los diferentes momentos, se tiene registro de trabajo por equipos según el grado y trabajo en equipos conformados por maestros que atienden los grados de 1º a 6º, con el objetivo según comentó la presidenta de que se enriqueciera la visión de los docentes teniendo un panorama general de la primaria.

El trabajo colaborativo contribuyó a la realización de la mayor parte de las actividades, pues el trabajo se dividió con base en las Prioridades, esto permitió que cada equipo fuera responsable de plantear acciones encaminadas a la mejora, darlas a conocer al resto del colectivo y de recoger las evidencias para dar cuenta del trabajo.

La presidenta del CTE fue un elemento clave en la conformación de los equipos de trabajo, además de que fue ella quien acompañó el trabajo

colaborativo, según comentaron los docentes en el cuestionario su asesoría fue clave para poder lograr los objetivos planteados en los equipos.

Una dificultad que comentó la presidenta en la labor de gestionar el CTE fue recabar las evidencias de cada uno de los equipos y compilar los instrumentos de todos los docentes, para esto la presidenta requirió de apoyo por parte de la dirección quien en los correos electrónicos de avisos semanales adjuntaba los instrumentos e indicaciones que se requerían para trabajar en las próximas sesiones del CTE.

Un factor que distinguió la gestión por parte de la presidenta fue el énfasis que puso en la colaboración de todos los docentes tanto en la toma de las relatorías y actas de acuerdos, como en la responsabilidad de recoger las evidencias del resto de los compañeros.

4.3.2.-Gestión de los recursos

La gestión de los recursos tanto materiales, el tiempo y los recursos humanos fue una acción indispensable en el proceso de implementación del CTE. En la entrevista la gestora comentó que cada sesión requirió de una reestructuración de las actividades planteadas por la Secretaría de Educación Pública, para poder acoplarlas a los tiempos del colegio y el número de docentes.

Así mismo comentó que fue una tarea compleja pues las capacitaciones que recibió por parte de la Secretaría en ocasiones fueron con poco tiempo de antelación y aún así ella debía sacar el trabajo necesario para la sesión del colegio, lo cual incluía recabar las evidencias con cada uno de los equipos, sistematizar información de los instrumentos que se trabajaron previamente y preparar el material necesario para ciertas actividades.

Priorizar el trabajo para cada una de las sesiones fue una acción que favoreció el logro de las actividades planteadas, ya que la presidenta delimitaba las actividades que podían ser respondidas previamente por los docentes de manera individual para optimizar el tiempo y permitir espacios para compartir los resultados que se trabajaban con anterioridad.

4.3.3.-Evaluación constante

La promoción de la evaluación fue una acción en la que la presidenta siempre hizo hincapié como una manera de mejorar lo que se hace. Si bien la Secretaría contempló la evaluación en varios momentos de las sesiones, la gestora fue muy específica en que los docentes retomaran y fueran consientes de lo que sí hacían, pues consideraba que en el colegio se tienen prácticas buenas que podían abonarle a la Ruta de Mejora.

En la sesión de enero, según lo revisado en las bitácoras la gestora propició que se reevaluaran los propósitos y acciones planteadas, para de esa manera poder priorizar los acuerdos. Partiendo de la reflexión sobre lo que sí estaba funcionando y lo que no; gracias a esta reflexión el colectivo logró priorizar acciones y eliminar prácticas que según mencionaron no estaban funcionando, un ejemplo de ello fueron los reportes de recreo.

A partir de ese momento el colectivo reconoció la importancia de proponer acciones más concretas y no tratar de abarcar tanto, según comentaron en la misma sesión, pues se terminaba tornando trabajo extra y sin impacto. En dichos momentos de evaluación el colectivo reconoció como una limitante el exceso de acuerdos para cada mes, ya que mencionaban que además había más actividades institucionales por hacer, así como la dificultad para completar y recabar las evidencias.

Como parte de la evaluación de las actividades, en la quinta sesión se llevó a cabo un balance en donde el colectivo docente junto con la presidenta del CTE pudieron identificar los logros y las áreas de mejora. De la bitácora de la 5^o sesión se recuperó la autoevaluación y para fines del reporte se agrupan en dos rubros: aspectos exitosos y áreas de mejora.

| Aspectos exitosos | Aspectos a seguir trabajando |
|--|--|
| <p>Las capacitaciones han respondido a las necesidades de los maestros, más no han sido suficientes para resolverlas.</p> <p>Hay organización en el colegio para atender el funcionamiento regular.</p> <p>En cuanto al rezago y abandono escolar, no tenemos problemas en ese aspecto, la organización y seguimiento que tenemos es suficiente.</p> <p>Hay avances en la mejora de los aprendizajes: matemáticas y en redacción.</p> <p>Los niños han mejorado la expresión escrita.</p> <p>Si se está trabajando la bitácora por salón.</p> <p>Se entregan evidencias de algunos trabajos.</p> <p>En general las acciones que hemos implementado han funcionado.</p> | <p>Hay confusión en los conceptos los rubros: normalidad mínima, funcionamiento regular de la escuela.</p> <p>El tiempo es insuficiente para abarcar todos los contenidos, debido a las actividades propias del colegio.</p> <p>Hace falta capacitación en cuanto a estrategias más concretas para favorecer la expresión escrita.</p> <p>En cuanto a la convivencia sana y pacífica se comenta que en ocasiones falta apoyo de los padres de familia y esto obstaculiza avances.</p> <p>Se requiere fortalecer el uso de la bitácora.</p> <p>Identifican como mayor necesidad trabajar en la mejora de la convivencia sana y pacífica, desde nosotros mismos como equipo para transmitirles a los niños ese ambiente de paz.</p> <p>Falta sistematizar y simplificar la recolección de evidencias.</p> <p>Existe la necesidad por parte de los docentes de que los directivos y coordinadores se involucren más en las acciones y tareas del CTE.</p> |

Tabla 4.3.3. Evaluación CTE 5º sesión

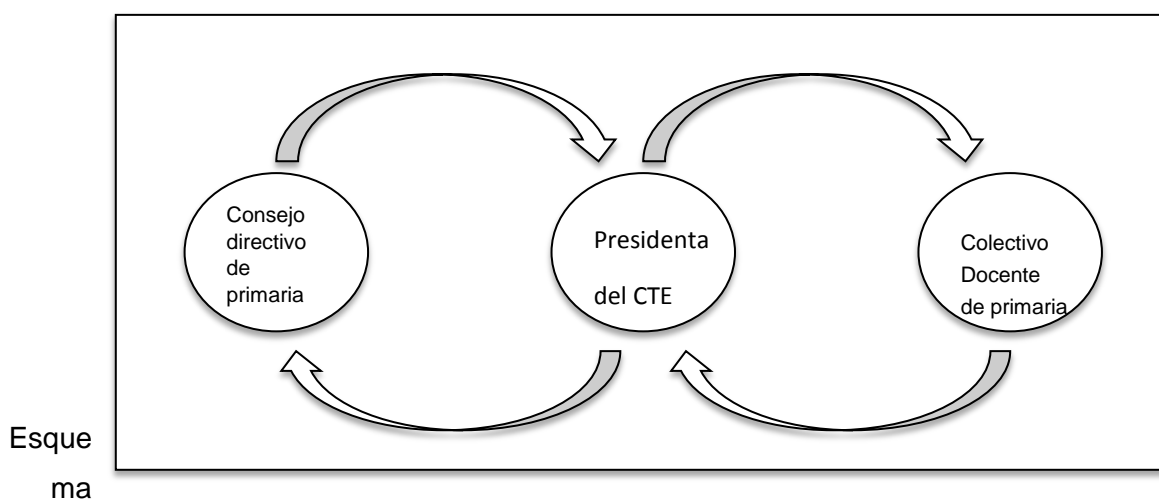
4.3.4.-Comunicación

Una de las prácticas de gestión que fue necesaria llevar a cabo durante toda la implementación por parte de la presidenta fue la comunicación. La cual fue un factor que según mencionó fue retador, ya que por el rol que juega dentro de la primaria no tenía la oportunidad de estar en contacto con todos los aspectos académicos, de lo que sucede en los salones de clase, ni en las academias que se llevan a cabo en los diferentes niveles.

La comunicación se dio entre diferentes actores: docentes, presidenta, coordinadores, directora y padres de familia, siendo la presidenta la mediadora entre autoridades y docentes. Se utilizaron diferentes medios los comunicados semanales mediante el correo institucional, juntas del consejo directivo de primaria, informes en la revista interna y el blog institucional, los dos últimos utilizados para dar a conocer a los padres de familia el trabajo realizado en el CTE.

Comunicar con claridad los propósitos de las sesiones , las actividades propuestas y los instrumentos a trabajar fue una técnica utilizada por la presidenta que facilitó la comprensión por parte de los docentes, lo cual identificaron en la autoevaluación del mes de mayo.

Una limitante que hubo en cuanto a este aspecto, fue que dirección, coordinadores y psicólogos quienes se tomaban en cuenta en la Ruta de Mejora, no siempre estuvieron presentes en la sesiones, puesto que dicho espacio según lo comentó la presidenta en entrevista, lo utilizaban para realizar otros trabajos que les requería la institución. Por ello la presidenta del Consejo jugó el rol de mediadora y comunicadora de los avances y acuerdos tomados en el CTE con dirección y las necesidades particulares planteadas desde el consejo directivo con el colectivo docente.



4.3.4: Comunicación en el CTE

Se apreció un papel poco proactivo en cuanto comunicación por parte de los docentes, quienes confiados en que la presidenta desarrollaría esta función, no tomaron el rol de comunicar a las autoridades de la primaria lo que se iba trabajando, lo cual fue una limitante del colectivo docente: entablar comunicación sobre los acuerdos tomados en el CTE, con instancias como dirección, coordinación y el departamento psicológico, lo cual frenó algunas acciones que requerían del apoyo de estos actores.

Al final del proceso se pudo reconocer que hubo una duplicación de actividades entre la propuesta institucional y la del CTE, esto fue manejado como una dificultad por parte de la presidenta del CTE, ya que las propuestas hechas por el colectivo docente en varias ocasiones se empalmaron con actividades previamente establecidas por la institución, por lo cual se trabajaron situaciones similares con dos enfoques distintos:

| Propuesta institucional | Propuesta CTE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Semana de la civilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Convivencia sana |
| <ul style="list-style-type: none"> • No al acoso escolar | <ul style="list-style-type: none"> • Convivencia sana |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto para la inclusión | <ul style="list-style-type: none"> • Atender a niños con NEE |

4.3.5.- Caracterización de la gestión

Según las acciones detectadas en la implementación del CTE en la institución antes planteada, se puede decir que las prácticas de gestión utilizadas por la presidenta del CTE respondieron principalmente al ámbito Pedagógico conforme a las acciones de planear, organizar, coordinar y evaluar; y el ámbito Administrativo enfocado en las acciones de gestionar los recursos.

4.4.- Evaluación de la Mejora

Adicionalmente a los momentos de evaluación que plantea la Reforma Educativa, se propone una contribución basada en la evaluación de la mejora bajo la perspectiva de Víctor Ponce (2006) quien menciona la mejora se puede evaluar desde diferentes indicadores o niveles.

- Productos
- Procesos
- Resultados
- Impacto

En este nivel se retoma la naturaleza del CTE como parte de una Reforma, donde los sujetos que la proponen no son precisamente los implicados en la situación problemática detectada, sin embargo la modalidad de trabajo en que se plantea el CTE: desde los docentes y dirigido por algún integrante de la comunidad educativa donde se está llevando a cabo, permite darle un matiz de innovación, ya que las propuestas surgen desde el colectivo docente y estuvieron enfocadas en la misma institución, otro de los aspectos que Ponce (2006) menciona como característica de la innovación: objetos micro.

Por otra parte la Reforma lo que busca es la autonomía de gestión de las instituciones educativas del país, lo cual hace referencia a una necesidad de promover la innovación desde las propias instituciones.

En cuanto a la mejora obtenida del CTE en términos de productos, que es todo aquello que tienen que ver con la “cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de un programa” (Ponce, 2006 p.14), el CTE trabajó:

- Portafolio de evidencias: compilado de trabajos de redacción, matemáticas y convivencia sana.
 - Trabajos de redacción.
 - Actividades de convivencia sana.
 - Matemáticas

- Mini exámenes de matemáticas: pequeños exámenes realizados los viernes para medir el avance de los alumnos en la metodología de matemáticas.
- Materiales de capacitación del método de matemáticas para los docentes: conjunto de ejercicios, manuales y juegos que los docentes utilizaron durante las capacitaciones de Mathematiké.
- Bitácora: cuaderno en donde cada docente lleva registro del proceso del grupo.
- Libreta de reportes de recreo: formatos que se utilizaron durante un periodo pequeño en el que se registraban eventos o situaciones problemáticas durante los recreos.

Los productos mencionados contribuyeron al logro y evidencia de los acuerdos planteados por el colectivo docente en las diferentes Prioridades de la Ruta de Mejora.

En cuanto a la mejora generada mediante la implementación del CTE en términos de procesos, Ponce (2006) refiere que tiene que ver con el seguimiento que se le da a la realización de las actividades programadas, según los recursos estipulados. La Ruta de Mejora es el proceso que rigió el trabajo realizado en el ciclo escolar, a partir de ella se estipularon las diferentes acciones (ver anexo).

Se puede reconocer un proceso de seguimiento en la implementación de la metodología de matemáticas utilizada por la institución, en donde se reconoció el interés del colegio por contar con maestros capacitados y certificados en dicha metodología, después del ciclo escolar 2014-2015, se certificaron dos de los 31 docentes, según lo comentado por la Coordinación Académica en la capacitación de junio, se espera que en agosto lo hagan más maestros y se pretende continuar con las capacitaciones en el ciclo escolar 2015-2016.

Por otra parte es evidente que existe continuidad que se le dio a los mini exámenes de matemáticas y a las actividades de redacción ambas estrategias establecidas para implementarse de manera semanal y son retomadas desde

coordinación y con seguimiento por parte de la Coordinación académica de primaria.

Otro proceso que se ha generado a partir del CTE es el trabajo en términos de convivencia sana en donde mediante diferentes estrategias y con apoyo de coordinación se han implementado actividades periódicas para trabajar en pro de la buena convivencia. Además de que a nivel institucional se han estado trabajando diferentes campañas que le abonan a esta prioridad.

Al hablar de resultados Ponce (2006) hace mención a los efectos que se logran gracias a las diferentes acciones. Con base en ello se puede decir que el trabajo en equipo que se ha generado en el CTE ha propiciado mayor comunicación y empatía entre los miembros de cada nivel, favoreciendo el trabajo fuera en las academias por grado.

Así mismo se logró homologar la manera de proceder de los docentes ante las inasistencias de los alumnos y los padres de familia tienen noción de ello porque se les dio a conocer en junta de padres y mediante el blog, por lo cual tienen acceso a conocer cuál es el procedimiento a seguir para ponerse al corriente cuando sus hijos faltan.

El uso de las bitácoras ha promovido que la información relevante de los alumnos y del seguimiento que se va llevando esté presente y pueda servir como punto de partida para tomar acuerdos con DOE y coordinación, a pesar de que no todos los docente la llevan al día, fue reconocida como una estrategia útil para 5 de los docentes encuestados.

Por último al hablar del impacto, se contempla como “los efectos a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas” (Ponce, 2006, p.14), a partir de este indicador se puede decir que si bien el CTE se llevó a cabo como una estrategia de la Reforma educativa 2013, y se implementó en la institución como se plantea en el calendario escolar

Por la propia dinámica del CTE no es posible hablar del impacto causado en este ciclo escolar, puesto que éste puede ser observable a mediano o largo

plazo, posiblemente para el próximo ciclo escolar se pueda comenzar a ver un cambio en la manera de actuar tanto del colectivo docente, como de la institución en términos de autonomía y de eficiencia en los procesos trabajados.

En conclusión se puede afirmar que el CTE 2014-2015 trabajado por el colectivo docente de la primaria de la institución logró el objetivo general del CTE planteado por la Reforma: **alentar la autogestión en las instituciones a través de una Ruta de mejora escolar**; es importante señalar que la institución propicia la autogestión desde su modelo educativo, por lo cual no se reflejan grandes cambios en este aspecto.

En cuanto a la Ruta de Mejora y los linemientos del CTE, se trabajaron todas las sesiones propuestas, participaron todos los docentes titulares, se siguió el plan de trabajo propuesto por la Secretaría. El nivel de los productos y proceso trabajados por el colectivo se considera aceptable; las acciones de gestión que se llevaron a cabo fueron pertinentes a las características del colectivo y al perfil de la persona encargada de gestionar el CTE.

CAPÍTULO V APRENDIZAJES Y PROSPECTIVA

El propósito de este capítulo es recabar los aprendizajes que se tuvieron a lo largo del estudio de caso. Primeramente se plasma lo aprendido en el proceso de la maestría, específicamente en lo relacionado con la construcción del estudio de caso y posteriormente se presentan los aprendizajes generados específicamente sobre la gestión directiva. Para finalizar se habla de lo que se espera del trabajo realizado.

5.1.- Aprendizajes del proceso

El estudio de caso implicó un proceso de mucho trabajo el cual requirió de investigación, sistematización y análisis; en varias de las fases del trabajo fue importante retomar la parte teórica y la percepción de los docentes, además fue importante ser constante, ya que fue un proceso en el que era necesario el trabajo diario; reflexión y confrontación en todo momento sobre la información que se iba generando y reestructuración en varios momentos, en donde gracias a los comentarios de compañeros, asesora y lectora pude darle más coherencia al trabajo.

Fue un proceso complejo que contempló un cambio de escenario y de enfoque del proyecto y de asesor, así como reestructurar los capítulos I, II y III, sin embargo generó muchos aprendizajes, en donde el proceso de reportar la implementación del CTE a través de los procesos de gestión, me permitió dar mayor sentido y significatividad de lo que implica gestionar.

Empezar de cero en una nueva institución fue difícil y con ello aprendí que conocer el contexto y las maneras de proceder de un colegio son indispensables en un proceso de investigación acción, como lo fue este proyecto. Si no se conoce el contexto, difícilmente se puede proponer algo que sea adecuado y responda a las necesidades y características de la institución.

Conforme fui conociendo el nuevo escenario traté de diagnosticar alguna situación en la que pudiese intervenir, lo cual siendo nueva en la institución y con un puesto de docente fue algo complejo, aún cuando conté desde el inicio con el apoyo de la institución, tanto de la directora como del coordinador para trabajar en una propuesta de mejora.

Diagnosticar con poco conocimiento de la institución y con el tiempo en contra, ya que para ese momento tenía que contar con la mitad del trabajo hecho, me fue imposible e hice un diagnóstico basado en la necesidad de sacar el proyecto, en donde consideré que la problemática era que la participación de los docentes no era buena. Sin embargo con ayuda de mi asesora y de un poco de reflexión concluí que era difícil hacer una afirmación de esa magnitud y que por mi condición en el colegio sería mejor dejar el trabajo en estudio de caso. Así conforme observaba los CTE, también fui conociendo el contexto.

Una vez delimitado el trabajo todo el proyecto comenzó por tercera vez, fue difícil comprender las fases del estudio de caso y con ello vino una etapa de frustración, ¿cómo entregarme a un proyecto que no comprendía?, pero con asesorías por parte de mi tutora entendí las distintas etapas del proyecto, fuimos estableciendo el índice y todo fue tomando forma.

En esta parte del proyecto aprendí que cuando no se tiene clara la metodología del trabajo y el enfoque que éste tendrá, por más que se conozca el contexto y se tenga la situación de estudio bien identificada es imposible hacer un trabajo coherente.

Para continuar fue necesario delimitar el enfoque del estudio: procesos de gestión y las tres dimensiones que estarían de manera transversal: objetivos del CTE, acciones de gestión y evaluación de la mejora; esto me permitió comprender el proyecto y el objetivo del mismo: analizar desde la gestión la implementación de una reforma en una institución privada siguiendo tres ejes.

En la parte teórica también hubo aprendizajes, ya que descubrí la importancia de los referentes teóricos en el trabajo, pues es la teoría la que le da

fuerza a la estructura. Construir un mapa de referentes no sirve de soporte si se hace sin coherencia y relación con el resto del trabajo, por lo que elaborar un mapa teórico en sintonía con los objetivos y ejes del trabajo fue otro de los grandes aprendizajes.

La actitud de las autoridades de la institución, ante la necesidad que expresé siempre fue de total apoyo y confianza, lo cual me permitió ver que el soporte ante la preparación y el crecimiento de un miembro del equipo es importante para toda la comunidad educativa. La disposición recibida por la directora fue para mi un aprendizaje sobre lo que es una gestión interesada en su gente, que no teme a compartir conocimientos, recomendaciones e incluso aprender de los demás, una gestión que le apuesta al crecimiento de la institución.

5.2.- Aprendizajes sobre la gestión

Confirmé que gestionar no es sólo manejar recursos: humanos, materiales, temporales y espaciales, sino que tiene que ver con propiciar movimiento, reflexión, propuestas, trabajo en colaborativo, evaluación, criticidad y crecimiento de la comunidad en la que se trabaja.

Gestionar una Reforma como lo es el Consejo Técnico Escolar en una institución educativa tan grande, como lo es el escenario de estudio es una labor que implica planear de manera estratégica, cómo hacer para que los requisitos que se pidan puedan ser cumplidos e impacten en el hacer cotidiano del colegio.

Requiere ser el pilar de una gran estructura, quien dicta las actividades que se proponen y promueve que los docentes compartan lo que consideran adecuado en torno a ellas. Gestionar en este caso fue sinónimo de mediar, es decir ser la voz entre el colectivo docente y el consejo directivo.

Aunado a lo anterior, rescato que en la situación de estudio planteada, la mediación se hubiera evitado con la presencia constante de dirección o

coordinación y se hubiera generado una comunicación más directa y con ello acciones que se enriquecieran y no que fueran en paralela.

Una técnica que utilizó la presidenta del CTE y que promovió que el trabajo se llevara a cabo fue el trabajo por equipos, lo cual permitió: eficientar las tareas que se contemplaban, promover la comunicación de las distintas prioridades en el colectivo y generar propuestas de más integrantes del personal.

Gestionar no es una labor sencilla, implica conocer el contexto, identificar mediante un diagnóstico las situaciones en las que se puede intervenir para generar mejora, reconocer la problemática y a partir de ella planear de manera estratégica una intervención encaminada a innovar la manera en que trabajamos. Gestionar no significa proponer grandes acciones que promuevan cambios, sino pequeños cambios que generen innovación en lo que hacemos en nuestras instituciones.

5.3.- Prospectiva

Este estudio de caso como se mencionó en capítulos anteriores tuvo el objetivo de describir el proceso de gestión en la implementación del CTE, para que la misma institución pudiese aprender algo de las acciones de gestión utilizadas, la metodología de trabajo y las condiciones generales para llevarlo a cabo. Por ello queda como pendiente socializar el trabajo realizado con el consejo directivo de primaria, la presidenta del CTE y el colectivo docente.

Al finalizar el trabajo de recuperación y sistematización de la información, la directora comentó que ella sería quien dirigiría el Consejo Técnico Escolar para el ciclo escolar 2015-2016 con apoyo de la presidenta actual. Lo anterior como se menciona en el apartado IV, puede ser un factor que beneficie al desarrollo de esta Reforma en la institución, contemplando una comunicación directa entre el consejo directivo institucional, el de primaria y el colectivo docente.

Los resultados de este estudio de caso pueden ser un insumo para planear las sesiones de trabajo del CTE del ciclo escolar 2015-2016, partiendo de las prácticas que favorecieron al logro de objetivos. Así como tener en cuenta las prácticas o aspectos que dificultaron que se cumplieran los objetivos propuestos, como un aspecto a trabajar en el colectivo docente.

FUENTES DE CONSULTA

- AGUADED GÓMEZ, J; CORREA GARCÍA, R, et, al, (2001). *Memoria de investigación*. España, Exema. Disponible en <http://www.grupocomunicar.com/contenidos/pdf/infoescuela/00-prologo.pdf> (27 de abril de 2015).
- ALVAREZ, Carmen (2008). *La etnografía como modelo de investigación en educación*. *Gaceta de Antropología*, 24 (1). Disponible en: http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html (12 de febrero de 2015).
- BARRAZA, Arturo. (2013). *¿Cómo elaborar proyectos de innovación educativa?*. México, Universidad Pedagógica de Durango.
- BAZDRESCH, Miguel (2003). *Guía de autoestudio: La función directiva y sus constitutivos*. México, Universidad Iberoamericana de León.
- CASAS, Montserrat y GAIRIN, Joaquín (2003). *La calidad en educación*. España, Praxis.
- Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (2005). *Pec- Proyecto Educativo Común De La Compañía De Jesús En América Latina*. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/areacontable/generales/Pec.htm> (10 de abril de 2015, 20:45 hrs.).
- Diario Oficial de la Federación. (2014). *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar*. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/a717.pdf> (10 de abril de 2015, 21:00 hrs.).
- ELIZONDO, Aurora (2001). *La nueva escuela, I: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México. Paidós.
- ELIZONDO, Aurora. (2013). *La nueva escuela, II: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México. Paidós.

- GAIRÍN, Joaquín (1999). *La calidad, un concepto controvertido*. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24p11.pdf> (12 de abril de 2015, 10:20hrs.)
- Gobierno de México (2015). *Reforma Educativa*. México, Disponible en <http://reformas.gob.mx> (temporalmente fuera de servicio)
- GÓMEZ, Luis Felipe. (2009). *La gestión colaborativa de la innovación en educación básica*. ITESO
- Instituto de Ciencias (2005). *Proyecto Educativo: Lineamientos del Instituto de Ciencias*. (documento interno).
- Instituto de Ciencias (2014) *Misión y Visión*. Disponible en: <https://www.idec.edu.mx/web6/index.php?sc=col> (12 de abril de 2015, 11:00hrs.).
- Instituto de Ciencias, sf. *Aportes para la implementación de la Pedagogía Ignaciana*.
- Instituto de Ciencias (2014). *Lineamientos Generales de la Primaria: ciclo escolar 2014- 2015*. (documento interno).
- LEÓN, María José, López, María del Carmen (2014). *Criterios para la Evaluación de los Proyectos de Innovación Docente Universitarios. Estudios Sobre Educación*, 2679-101.
- LOPEZ HERNÁNDEZ, Ana (2007). *14 ideas para el trabajo en equipo del profesorado*. España, Grao.
- PINTO MOLINA, María, (1994). *La catalogación de documentos: teoría y práctica*. España, Síntesis.
- PONCE, Victor. (2006). *Innovación y mejora educativa: documento de discusión*.

- POZNER, Pilar. (2000). *Gestión educativa estratégica*. UNESCO, Argentina.
- REDONDO, Sara y NAVARRO, Enrique (2007). “Sistematización educación en valores: Análisis de la implicación del profesorado” en REICE (Revista electrónica), número 1, v.5. España. Disponible en: http://www.rinace.net/arts/vol5num1/art10_h.htm (5 de junio de 201).
- RUIZ OLABUENÁGA, José Ignacio (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. España, Deusto.
- SEP (2013). *Reforma Educativa*. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/> (16 de mayo de 2015).
- SEP (2014). *Consejo Técnico Escolar*. Disponible en: http://basica.sep.gob.mx/seb2010/interiores/interiores_CTEinicial.html. (12 abril de 2015, 11:50 hrs).
- VÁZQUEZ, María Inés. (2007). *La Gestión Educativa en Acción: La Metodología de Casos*. ORT. Uruguay.
- ZORRILLA, Margarita (2001). “La Reforma Educativa: La Tensión entre su diseño y su instrumentación” en *Sinéctica* (Revista electrónica) número 18, enero, Guadalajara, disponible en: http://sinectica.iteso.mx/assets/files/articulos/18_la_reforma_educativa_la_tension_entre_su_diseno_y_su_instrumentacion.pdf (16 de mayo de 2015, 10:29 hrs).

ANEXOS

La presente es una lista de los documentos que siendo parte del Trabajo de Obtención de Grado, forman el apartado de anexos. Estos documentos pueden contribuir a enriquecer la descripción tanto del CTE en términos de Reforma, así como de las sesiones de trabajo en cuanto a la implementación de la misma.

- **Anexo1, Capítulo II**

Instrumento de evaluación del CTE

Instrumento de autoevaluación utilizado en las sesiones del CTE, muestra del proceso de evaluación que se contempla en las guías de trabajo.

- **Anexo 2, Capítulo III**

Lista de Cotejo Lineamientos del CTE vs Cómo opera el CTE en la institución

Técnica de análisis de datos sobre los fundamentos del CTE contrastados con la implementación de dicha reforma en la institución.

- **Anexo 3, Capítulo III**

Bitácora del CTE noviembre

Relatoría tomada de la bitácora institucional del CTE, con este instrumento se puede identificar la estructura de las sesiones de trabajo.

- **Anexo 4, Capítulo III**

Acuerdos generados en el CTE de agosto a marzo del 2015.

Se presentan los acuerdos tomados en cada una de las prioridades a lo largo de las sesiones de agosto a marzo, en ella se puede analizar la continuidad de los acuerdos tomados.

- **Anexo 4.1, Capítulo III**

Registro de Acuerdos noviembre

Muestra de cómo se llevó a cabo el acta de acuerdos en las sesiones del CTE.

- **Anexo 5, Capítulo III entrevista sistematizada con presidenta del CTE**

Son fragmentos tomados de la entrevista hecha a la presidenta del CTE en la institución educativa en la que se basa el estudio de caso.

- **Anexo 6, Capítulo IV**

Concentrado: Ruta de Mejora CTE 2014-2015 vs lo realizado en la institución.

Muestra de la Ruta de Mejora, concentrando: Prioridad, problemática detectada, objetivos, metas y mecanismo, así mismo se contrasta con lo que se fue realizando en la institución sobre cada una de las metas planteadas.

- **Anexo 7, Capítulo IV**

Análisis de actividades propuestas por sesión

Técnica utilizada para analizar el logro de las actividades propuestas en las guías de trabajo del CTE.

Anexo1: Instrumento de evaluación del CTE

MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

Instrucciones: Para cada una de las afirmaciones marque con una "X" la puntuación que mejor represente la situación de su escuela, en una escala del 0 al 3, en donde:

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|-------|---------|--------------|---------|
| | Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| Durante el ciclo escolar 2014-2015, su intervención como educadores propició que los niños y las niñas logaran: | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Aprender a regular sus emociones, a trabajar en colaboración, resolver conflictos mediante el diálogo y a respetar las reglas de convivencia en el aula, en la escuela y fuera de ella, actuando con iniciativa, autonomía y disposición para aprender. | | | | |
| 2. Adquirir confianza para expresarse, dialogar y conversar en su lengua materna; mejorar su capacidad de escucha, y enriquecer su lenguaje oral al comunicarse en situaciones variadas. | | | | |
| 3. Desarrollar interés y gusto por la lectura, usar diversos tipos de texto y saber para qué sirven; iniciarse en la práctica de la escritura al expresar gráficamente las ideas que quieren comunicar y reconocer algunas propiedades del sistema de escritura. | | | | |
| 4. Usar el razonamiento matemático en situaciones que demanden establecer relaciones de correspondencia, cantidad y ubicación entre objetos al contar, estimar, reconocer atributos, comparar y medir; comprender las relaciones entre los datos de un problema y usar estrategias o procedimientos propios para resolverlos. | | | | |
| 5. Interesarse en la observación de fenómenos naturales y las características de los seres vivos; participar en situaciones de | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>experimentación que los lleven a describir, preguntar, predecir. Comparar, registrar, elaborar explicaciones e intercambiar opiniones sobre procesos de transformación del mundo natural y social inmediato, y adquirir actitudes favorables hacia el cuidado del medio.</p> | | | | |
| <p>6. Apropiarse de los valores y principios necesarios para la vida en comunidad, reconociendo que las personas tenemos rasgos culturales distintos, y actuar con base en el respeto a las características y los derechos de los demás, el ejercicio de responsabilidades, la justicia y la tolerancia, el reconocimiento y aprecio a la diversidad lingüística, cultural, étnica y de género.</p> | | | | |
| <p>7. Usar la imaginación y la fantasía, la iniciativa y la creatividad para expresarse por medio de lenguajes artísticos (música, artes visuales, danza, teatro) y apreciar manifestaciones artísticas y culturales de su entorno y de otros contextos.</p> | | | | |
| <p>8. Mejorar sus habilidades de coordinación, control, manipulación y desplazamiento; practicar acciones de salud individual y colectiva para preservar y promover una vida saludable, y comprender qué actitudes y medidas adoptar ante situaciones que pongan en riesgo su integridad personal.</p> | | | | |

Anexo 2: Lista de Cotejo Lineamientos del CTE vs Cómo opera el CTE en la institución

| | Lineamientos de los CTE desde la reforma de la SEP | Como se realiza en la institución |
|--|---|--|
| Agentes educativos que llevan a cabo la reforma. | Participan los directores, subdirectores, docentes titulares y maestros de clases especiales(SEP, 2013). | Sólo participan los docentes titulares de grupo y la persona encargada de dirigir el CTE, quien no tiene un puesto de dirección o coordinación, sino que es la encargada de la biblioteca, en años anteriores fue coordinadora académica. En algunas ocasiones y por periodos cortos participan coordinadores de nivel y directora. |
| Estructura. | La presidencia del CTE la asume el director o supervisor, según corresponda (SEP, 2013). | La encargada fue nombrada por la directora de primaria, quien mencionó fue elegida por su capacidad para llevarlos a cabo. Además en una entrevista la directora manifestó que su antecesora le recomendó no encargarse de los CTE para poder atender todas las necesidades de su puesto. |
| Estructura. | Las reuniones se realizan en las fechas establecidas por la autoridad educativa y durante el horario escolar oficial (SEP, 2013). | Sin excepción las sesiones se han llevado a la práctica en los días establecidos. Por lo general se lleva a cabo una capacitación en las primeras horas de la mañana (7:30 a 9:30am), como parte de la ruta de mejora planteada por los mismos docentes, dichas capacitaciones responden a los diferentes temas que se abordan en los CTE: fomentar la escritura, la atención a niños con Necesidades Educativas Especiales (NEE), etc. Posteriormente se da un desayuno de 30 minutos aproximadamente, luego se trabaja alrededor de 2 horas y media y la última hora de la jornada se destina a avisos o situaciones que trabajar a nivel institucional, esto ya coordinador por la dirección. |
| Fases. | El CTE contempla: Fase intensiva: antes de iniciar clases en agosto. Fase ordinaria: el último viernes de cada mes (SEP, 2013). | Se realizaron todas las actividades de la fase intensiva, una semana antes del inicio de clases. Las fases ordinarias se han realizado sin excepción pero teniendo recortes de tiempo. |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Acuerdos | <p>Las acciones y acuerdos generados en el CTE tendrán impacto en la comunidad educativa (SEP, 2013).</p> | <p>Los acuerdos que se han tomado han tenido impacto en la labor docente, ya que se ha implementado el uso de una bitácora de incidentes en el salón de clases, una libreta de reportes de conducta y convivencia aplicables en los recreos.</p> <p>Además se han fomentado actividades especiales de escritura y matemáticas de manera periódica, así como lineamientos comunes que aplicar en caso de ausencia de alumnos.</p> <p>Para los coordinadores ha impactado en su labor de fomentar y propiciar que se lleven a la práctica los acuerdos tomados desde los CTE.</p> <p>La dirección ha estado en constante comunicación con la coordinadora del CTE y con ello gestionando los cursos o capacitaciones que se proponen, así como respondiendo dudas que se van generando.</p> |
| | <p>Debe centrarse en la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la gestión escolar y la participación social (SEP, 2013).</p> | <p>Todas las actividades que se llevan a cabo en el CTE tienen que ver con los rasgos de normalidad mínima escolar.</p> <p>El colectivo docente está dividido en 6 equipos distintos acomodados por un docente de cada uno de los 6 grados, de manera que cada equipo atiende y propone sobre cada uno de los rasgos.</p> |
| Proceso metodológico. | <p>En las sesiones se revisa continuamente el nivel del logro, se planea, da seguimiento, se evalúan las acciones dirigidas a la mejora y se establecen nuevas metas. (SEP, 2013).</p> | <p>Todas las sesiones comienzan con la revisión de las metas planteadas en la última sesión, un representante de cada equipo da el resumen de los avances de cada rasgo de la normalidad mínima y posteriormente se evalúa si se continúa con la ruta como se planteó o se le tienen que hacer modificaciones, finalmente se establecen nuevas metas por equipo y se dan a conocer al resto del colectivo.</p> |
| Propósitos | <p>Se debe optimizar el uso de recursos.</p> <p>Fomentar el desarrollo profesional de los participantes.</p> <p>Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela.</p> <p>Socializar las normas de la Política Educativa.</p> <p>Gestionar apoyos externos para atender las necesidades de la escuela(SEP, 2013).</p> | <p>La coordinadora de los CTE, con apoyo de la directora y coordinadores buscan la manera de cuidar los recursos de la mejor manera.</p> <p>La coordinadora hace hincapié en la optimización de los mismos durante las sesiones de CTE.</p> <p>La institución busca responder a las necesidades detectadas y propuestas planteadas por el colectivo, por lo que facilitan los recursos para tener capacitaciones y apoyo específico en diferentes temas de interés.</p> |

| | | |
|------------|--|--|
| | Crear y mantener un ambiente organizado, adecuado para la inclusión (SEP, 2013). | |
| Propósitos | Desarrollar soluciones colaborativas para los retos que se presenten en las aulas (SEP, 2013). | La coordinadora del CTE organizó al colectivo por equipos para trabajar durante todo el año, en ellos se comentan las situaciones de cada uno de los rasgos de normalidad mínima y se hacen propuestas que después se socializan con el resto de los docentes, de manera que puedan comentarse y abonarse según la perspectiva de los diferentes involucrados. Por lo general son las mismas personas las que comentan y son pocas. |
| | “Promover la relación con otras escuelas de la zona, instituciones, organismos, dependencias” (SEP, 2013, p.11). | |
| | Establecer relaciones de colaboración y corresponsabilidad entre la escuela y las familias (SEP, 2013). Vinculación | |

Anexo 3: Bitácora del CTE noviembre

III REUNIÓN ORDINARIA CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR DE PRIMARIA

28 de noviembre de 2014

Se inició la sesión a las 7:30 horas con una charla sobre la atención a las necesidades educativas diferentes impartida por la Lic. Selene De Aguinaga Padilla. Durante la sesión se explicaron las características de los problemas de aprendizaje y específicamente del déficit de atención. También se propusieron una serie de estrategias para los maestros.

Posteriormente se trabajó con los contenidos de la III sesión del CTE señalado en los cuadernillos.

Se inició la sesión a las 10:30 A.M. con la asistencia de maestros de la primaria menor, intermedia y mayor. Se organizó el trabajo eligiendo un relator y otro maestro que registrara los acuerdos. En esta ocasión la maestra Rocío Cano elabora la relatoría y la maestra Claudia Ayón registra los acuerdos.

En seguida se leyeron los propósitos generales de la reunión.

Propósitos:

- ❖ *Valore sus avances en la realización de las actividades que acordaron implementar en el mes de octubre, con base en el análisis de las evidencias que aporta el seguimiento.
- ❖ Reflexione en torno de los progresos que pueden apreciarse en la mejora de la escuela, a partir de revisar el tipo de decisiones que ha asumido el colectivo escolar.
- ❖ *Identifique las acciones de su planeación que se llevarán a cabo en diciembre y en enero y definan los responsables de realizarlas.
- ❖ *Analice la propuesta de Actividades para convivir día a día para identificar su estructura y los ámbitos que comprende.

También se revisaron los productos esperados en esta sesión:

- ❖ Registro de acciones realizadas y resultados obtenidos.
- ❖ Lista de acciones a desarrollar en diciembre y enero.

A continuación los maestros (as) realizamos la siguiente actividad:

- A) En los dedos de la mano izquierda escriba sus cualidades y alcances en el ámbito personal y laboral.
- B) En la mano derecha escriban sus áreas de oportunidad. Áreas que necesitan mejorar

La mayoría de los docentes logró identificar cualidades y alcances en el ámbito personal y laboral.

Los docentes aportaron los siguientes comentarios a la pregunta **¿Cuáles son las áreas de oportunidad que necesitamos trabajar?**

Conocer nuestras cualidades es importante para poder reconocer las cualidades de las personas con las que convivimos.

Necesitamos tomar conciencia de las áreas que necesitamos mejorar.

Dar orden a las ideas para favorecer el aprendizaje de los alumnos (as).

Falta congruencia en lo que decimos y hacemos.

Falta organización en el tiempo para planear las actividades y revisión de tareas.

Controlar la prisa para ser consciente de las necesidades de los alumnos.

Dar un orden en el salón de clases y la disciplina.

Comentarios a la pregunta **¿Es pertinente decirle a un niño(a) que es valioso(a) cuando nosotros mismos no lo sentimos?**

Si es válido reforzar los logros de los alumnos y sus avances.

Nadie da lo que no tiene.

Reconocer lo valioso de cada persona y no centrarse en lo que le falta por mejorar.

Reconocer y establecer conexión y empatía mirando lo que interfiere para mejorar nuestra práctica docente.

Después de trabajar la dinámica se recogieron las manos y se pasó a la siguiente actividad.

Tema autoestima:

Analizamos el caso de la escuela primaria “Francisco I. Madero” Identificamos la problemática y la estrategia que se propone.

Los maestros leímos de manera colectiva las estrategias propuestas y se fueron comentando los alcances y la razón para implementar determinadas estrategias.

A través de actividades a nivel personal como el reconocimiento de características físicas habilidades y formas de pensar como un ser único y valioso.

En la Escuela los maestros enviarán pensamientos positivos hechos por los alumnos para conocer las cualidades de cada estudiante. Se comentarán en el recreo y periódico mural.

Con los Padres de Familia se trabaja para que identifiquen las cualidades de sus hijos y el estilo de relación que han aprendido.

Para la evaluación se proponen las siguientes preguntas:

¿Me conocen los demás?

¿Cómo me siento soy importante?

¿Conozco a los demás?

Al terminar de analizar la propuesta los docentes opinamos:

Las estrategias propuestas nos ayudan a cambiar de percepción en la convivencia escolar.

Nos ayudan a ir al fondo en la cuestión del manejo de emociones y en la convivencia escolar.

Cubren los propósitos de la materia de civismo.

Nos dan una visión de cómo resolver la problemática que se presenta en el grupo.

Si nos ayuda y podemos relacionarla con otras materias.

Se relaciona con la materia de español y de redacción.

A la pregunta: ¿Cómo se organizó la Escuela? Se opinó

Parte de lo más cercano alumno (a), escuela y Padres de Familia.

Hay una organización de actividades, cuestionarios, personas responsables, fechas, trabajo colaborativo y evaluación.

Para la primaria del Instituto de Ciencias si aporta soluciones esta propuesta, haciendo algunas modificaciones y adecuaciones a cada nivel.

Se hizo notar que esta estrategia cubre todos los ámbitos, desde lo personal en el aula hasta los padres de familia en la comunidad escolar.

También revisamos brevemente como están nuestras estrategias en la forma de elaborarlas y nos dimos cuenta que nos falta mayor precisión y concreción y actuar en función de dar una solución a la problemática planteada.

En seguida pasamos al módulo ¿Cuánto hemos avanzado?

Se colocó una línea del tiempo en la sala de maestros con los avances lo que nos comprometimos y lo que hemos logrado hacer. Fue la línea elaborada en la sesión anterior que se encuentra permanentemente para que todos recuerden en dónde estamos respecto del plan trazado.

En seguida cada equipo y los responsables de las acciones presentaron sus resultados y avances:

LAS ACCIONES DE NORMALIDAD MÍNIMA.

1.- Dar seguimiento en la bitácora por los maestros, con aportaciones de manera general en lo académico y social. Faltaría el reporte de coordinadores en el cumplimiento de las mismas.

CONVIVENCIA ESCOLAR.

- 1.- La clase propuesta para realizarla en los grupos, solo se llevó a cabo en el nivel de primeros y segundos.
- 2.-Reorganizar las actividades para animar los recreos de los viernes y enviar por escrito los roles a Pili.
- 3.- Seguir con el uso de la libreta de incidentes en el recreo, anotar a los niños aislados y que ocasionan problemas en la convivencia.

En la encuesta que se envió por correo con el tema “Zonas de riesgo” se reportó lo siguiente:

- 1.- Son zonas de riesgo las bancas, el camino de tierra, los baños, barandales, canchitas de futbol.
- 2.- Se propuso salir a tiempo a las guardias, evitar usar el celular en el recreo y cuidar que los niños(as) corran en los pasillos.

REZAGO Y ABANDONO ESCOLAR.

- 1.-Se hizo un concentrado de los reportes de faltas de asistencia.
- 2.- Dar continuidad a la lista de asistencia y valorar las acciones que se siguen con los alumnos(as) que faltan a clases.
- 3.- Recuperar la lista de acciones acordadas para el mes de noviembre.

MEJORA DE LOS APRENDIZAJES MATEMÁTICAS

- 1.- Se reunieron el equipo de expertos en mathematiké, coordinación académica maestros de 1° a 6°.
- 2.- Se acordó seguir con la práctica de operaciones básicas en los niveles de 4° 5° 6°.
- 3.- Confianza en la metodología y seguimiento de los propósitos de cada bimestre.
- 4.- Seguir con lo mini exámenes cada viernes de los temas que se trabajaron en la semana.
- 5.- Que los niños y niñas verbalicen los pasos para resolver problemas.

MEJORA DE LOS APRENDIZAJES REDACCIÓN

- 1.- Se mandaron evidencias a Pili de los exámenes y actividades de redacción en las programaciones.
- 2.- Quedan pendientes el curso de capacitación de redacción para docentes.
- 3.- Pili nos pasará la copia de estrategias para la redacción.

Posteriormente, el colectivo docente determinó las acciones a realizar en los meses de diciembre y enero.

Anexo 4: Acuerdos generados en el CTE de agosto a marzo del 2015.

| Prioridad | Mes | Acuerdos |
|---|------------|--|
| Logro de los aprendizajes en Matemáticas | Agosto | Iniciar en agosto la Capacitación de los maestros de cada nivel en la metodología de Mathematiké: Responsable del proceso: Coordinadora general y expertos de Mathematiké. Tomar tiempo durante las academias semanales para poner en común dudas y situaciones. Cada coordinador con su equipo de maestros. Presentar problemas / ejercicios de aplicación para que los alumnos utilicen herramientas adquiridas en Mathematiké y lo resuelvan correctamente cada semana. Cada maestro y el responsable de matemáticas del nivel. |
| | Septiembre | Aplicación de una encuesta para conocer la efectividad de la capacitación de Mathematike. Implementar en el examen de matemáticas el razonamiento matemático |
| | Octubre | Dos docentes de grupos D recogerán los resultados de la encuesta de Mathematiké con la Cordinadora. Los encargados de matemáticas de cada nivel enviarán a una docente los exámenes de matemáticas que incluyan razonamiento matemático y darán énfasis a situaciones de razonamiento en su planeación. Los profesores de 5° y 6° y los encargados de mejora del aprendizaje de matemáticas, compartirán con la coordinación académica su preocupación sobre el nivel de matemáticas que se está trabajando |
| | Noviembre | En el área de matemáticas, primaria mayor trabajará con conceptos de niveles más bajos con la finalidad de reforzar y, que los niños y las niñas tengan bases más sólidas para futuros aprendizajes. Se acordó que se aplicarán 5 mini exámenes al bimestre; los responsables serán los encargados de matemáticas de cada nive |
| | Febrero | Seguir con mini- examen de matemáticas cada semana. Continuar con la capacitación de Mathematiké e implementar con los alumnos la metodología Realizar mini-exámenes de matemáticas cada semana para dar seguimiento y reorientar el avance en los temas trabajados |
| | Marzo | Realizar ejercitación masiva de operaciones y problemas Intencionar problemas de razonamiento |
| Mejora del aprendizaje: español | Agosto | Buscar una persona experta que brinde el taller de redacción y didáctica. Encargados: maestra 4º, Coordinación Académica y Dirección. Participar todos los docentes de manera activa en el taller. |

| | | |
|--|------------|---|
| | | <p>Realizar un ejercicio entre docentes para identificar las propias debilidades y retroalimentar entre pares. Todos los docentes</p> <p>Realizar un examen de diagnóstico a los niños en el aspecto de redacción. Todos los docentes y Coordinadora académica</p> <p>Solicitar apoyo a Coordinación Académica para establecer una rúbrica apropiada</p> <p>Realizar ejercicios de redacción (descripción y narración oral y escrita) con los alumnos cada semana, ya sea de manera colectiva o individual. Todos los docentes</p> <p>Intencionar desde biblioteca actividades impulsoras de la expresión escrita.</p> <p>Encargada de biblioteca a cargo a partir de septiembre</p> |
| | Septiembre | <p>Implementación del taller de redacción para siguiente CTE. (seguir gestionando)</p> <p>Elaborar un compendio de estrategias para mejorar la redacción a partir de los saberes de los propios docentes.</p> <p>Realizar las actividades de redacción de manera cotidiana en el aula</p> |
| | Octubre | <p>Dirección y encargada del CTE darán seguimiento a la gestión del taller de Redacción para maestros.</p> <p>Intencionar la redacción de manera específica en una sesión de español cada quincena e incluir este aspecto en el examen.</p> <p>Maestra de 1ºreunirá las evidencias sobre Redacción. Cada encargada de español intenciona en la planeación actividades de redacción.</p> |
| | Noviembre | <p>En el área de redacción, se sugiere que se tome en cuenta en primer lugar que el niño o la niña se anime y tenga confianza al escribir y en segundo lugar la ortografía y puntuación. Se acordó hacer un portafolio de actividades de redacción por niño al mes para tener evidencias a partir de diciembre en cada grupo.</p> <p>Encargada del CTE imprimirá para todos y todas, el listado de estrategias para trabajar la redacción en las aulas.</p> |
| | Febrero | <p>Continuar con los ejercicios de expresión escrita y tener el portafolio de evidencias de redacción</p> <p>Realizar el concurso de cuento (biblioteca)</p> <p>Continuar con la elaboración del portafolio de trabajos de expresión escrita empleando las estrategias sugeridas por la asesora.</p> |

| | | |
|----------------------------|-----------|--|
| | Marzo | Continuar con la práctica de redacción (portafolio de expresión escrita) |
| Convivencia escolar | Agosto | <p>Solicitar una asesoría externa o interna dentro del tiempo de las academias para detectar situaciones problemáticas en la convivencia de los alumnos. DOE y Dirección</p> <p>Durante el mes de septiembre tener una reunión con DOE para revisar expedientes de los alumnos. Cada maestro y DOE</p> <p>Registrar en una bitácora los eventos relevantes relacionados con la convivencia escolar ocurridos durante el recreo. Todos los docentes</p> <p>Planear actividades dentro de la asignatura de FCE que fortalezcan la convivencia (todos los docentes)</p> <p>Realizar capacitación dentro de los tiempos de CTE, gestionadas por DOE, para atender problemáticas detectadas.</p> <p>Compartir las estrategias empleadas para atender diferentes casos durante las academias. Coordinador del nivel y su equipo de maestros.</p> |
| | Octubre | <p>Los coordinadores darán seguimiento a las bitácoras de los docentes en las juntas de academia. Cada maestro es responsable de mantener al día su bitácora</p> <p>Dos docentes recopilarán los acuerdos para el buen uso de los espacios específicos del recreo, tomados en cada nivel.</p> <p>Durante los recreos, una vez a la semana, uno de los maestros de guardia organizará juegos en el patio para mejorar la convivencia. Harán su lista o propuesta de los responsables de cada semana.</p> |
| | Noviembre | <p>Trabajar en el reconocimiento personal de cualidades (los docentes) para poder hacerlo con los niños y las niñas.</p> <p>Favorecer un clima afectivo dentro del salón de clases.</p> <p>Hacer una adaptación para Febrero que incluya las estrategias planteadas en el ejemplo de la escuela Emiliano Zapata, escuela ejemplo en los manuales del CTE. (4º, 5º y 6º se enfocará en el área social/ convivencia).</p> <p>Realizar el listado del rol de juegos a propiciar una vez a la semana con los tipos de juegos y enviarlo a la encargada del CTE. Queda de encargada docente 4º</p> <p>Registrar también incidencias pequeñas o no graves en la bitácora de recreo. Cada maestro de guardia</p> <p>Implementar las estrategias para atender la diversidad : la organización del salón de clases, tener actividades sencillas entre las clases o las actividades, buscar niños que funcionen como monitores de sus compañeros , revisar el documento de Marzano que aporta estrategias para el salón de clases.</p> |

| | | |
|--------------------------|------------|---|
| | | Los maestros de clases especiales registrarán situaciones que ocurran en la bitácora o en una lista de asistencia para que el maestro titular tenga conocimiento de lo sucedido |
| | Febrero | Registrar con regularidad en la bitácora del salón los acontecimientos relevantes. Dar seguimiento al rol de juegos de los recreos de los viernes. Se pide mayor participación e involucramiento de las autoridades en las actividades, académicas y recreativas derivadas del CTE. Establecer reglas claras en el salón de clases, para mejorar la conducción de los grupos y disminuir las conductas disruptivas. Todos los titulares Contextualizar el por qué y para qué de las normas establecidas. Todos los titulares Diseñar una estrategia para trabajar las normas y mejorar la disciplina y conducción de grupo: Pilar Flores Realizar instrumentos para medir avances en la prioridad de convivencia pacífica (a cargo de Marcela, Ana Paula, Tania y Lety). Diseñar e implementar estrategia para mejorar la conducción del grupo y disminuir las dificultades conductuales en el aula Realizar actividades con padres de familia para mejorar la disciplina |
| | Marzo | Dar continuidad a las actividades de convivencia sana (actividad del mapa del cuerpo y revisar el sentido del reglamento escolar Se realizarán actividades de civildad con los padres de familia y Dirección coordina esta actividad. |
| Normalidad mínima | Agosto | Gestionar ante dirección la capacitación para identificar y atender necesidades diferentes en nuestros alumnos, encargada coordinadora del CTE. Invitar a todos los docentes a participar en la capacitación una vez que se establezca fecha. Identificar a los alumnos con necesidades educativas diferentes con las herramientas aportadas por el taller. |
| | Septiembre | Realizar la encuesta para identificar las necesidades reales de los docentes en cuanto a la capacitación y priorizar los temas. |
| | Noviembre | Una docente elaborará un instrumento para que cada quien registre las acciones que realizó en normatividad mínima.(estrategias para atender la diversidad). |

| | | |
|----------------------------------|------------|---|
| Rezago y abandono escolar | Agosto | Elaborar y enviar una encuesta vía electrónica sobre las estrategias que cada uno realiza para regularizar a los alumnos que faltan a la escuela en las dos semanas de agosto. El equipo de los maestros de grupos B. Todos los maestros contestan la encuesta. El equipo de maestros de los grupos B, concentrará los resultados para darlos a conocer en la próxima reunión de CTE en septiembre. |
| | Septiembre | Integrar los acuerdos sobre las maneras d proceder ante las ausencias específicas de los alumnos. |
| | Octubre | Las docentes de los grupos “B”, se hacen responsables de comunicar a Dirección las observaciones sobre las acciones a seguir cuando falten los niños a clases. Dos docentes de grupo B encabezan la comisión |
| | Noviembre | Dar seguimiento a la tabla de acuerdos para atender las ausencias y evitar el rezago educativo. Continuar el registro de ausencias. Una docente hará el registro correspondiente para saber si todos los titulares toman lista diariamente y se le da el seguimiento acordado. |
| | Marzo | Nombrar lista diariamente y dar seguimiento a los niños que se ausentan |

Anexo 4.1.- Registro de Acuerdos noviembre

Acuerdos CTE III sesión ordinaria

Noviembre 28 del 2014

Se tomaron los siguientes acuerdos durante la III sesión ordinaria del CTE de primaria del Instituto de Ciencias.

- Trabajar en el reconocimiento personal de cualidades (los docentes) para poder hacerlo con los niños y las niñas
- Favorecer un clima afectivo dentro del salón de clases.
- Hacer una adaptación para Febrero que incluya las estrategias planteadas en el ejemplo de la escuela Emiliano Zapata. (4º, 5º y 6º se enfocará en el área social/ convivencia).
- Realizar el listado del rol de juegos a propiciar una vez a la semana con los tipos de juegos y enviarlo a Pili. Queda de encargada Adriana Ramírez.
- Registrar también incidencias pequeñas o no graves en la bitácora de recreo. Cada maestro de guardia
- Dar seguimiento a la tabla de acuerdos para atender las ausencias y evitar el rezago educativo. Continuar el registro de ausencias.
- En el área de matemáticas, primaria mayor trabajará con conceptos de niveles más bajos con la finalidad de reforzar y, que los niños y las niñas tengan bases más sólidas para futuros aprendizajes. Así mismo, se acordó que se aplicarán 5 mini exámenes al bimestre; los responsables serán los encargados de matemáticas de cada nivel. En 5º queda Roxana y en 6º Jesús.
- En el área de redacción, se sugiere que se tome en cuenta en primer lugar que el niño o la niña se anime y tenga confianza al escribir y en segundo lugar la ortografía y puntuación. Se acordó hacer un portafolio de actividades de redacción por niño al mes para tener evidencias a partir de diciembre en cada grupo.
- Pilar Flores imprimirá para todos y todas, el listado de estrategias para trabajar la redacción en las aulas.

- Continuarán los equipos de CTE como están organizados hasta hoy.
- Implementar las estrategias para atender la diversidad: la organización del salón de clases, tener actividades sencillas entre las clases o las actividades, buscar niños que funcionen como monitores de sus compañeros, revisar el documento de Marzano que aporta estrategias para el salón de clases.
- Los maestros de clases especiales registrarán situaciones que ocurran en la bitácora o en una lista de asistencia para que el maestro titular tenga conocimiento de lo sucedido.
- Roxana Rubio elaborará un instrumento para que cada quien registre las acciones que realizó en normatividad mínima.(estrategias para atender la diversidad)
- Esmeralda Ramírez hará el registro correspondiente para saber si todos los titulares toman lista diariamente y se le da el seguimiento acordado.
- El equipo de convivencia escolar registrarán si se lleva a cabo el registro de incidencias en recre

Anexo 5: entrevista sistematizada con presidenta del CTE

Entrevistada: Presidenta del CTE

Fecha: septiembre de 2014.

| Información | Categorías |
|--|--|
| <p>El lunes antes del CTE nos llegan nuevos requerimientos que son para una junta el martes en la mañana y luego nos la cambian para la tarde.</p> <p>Existen cambios constantes desde arriba, más allá de la supervisión.</p> <p>Y nos queda poco tiempo para planear y preparar las sesiones. Además se deben combinar las dos necesidades: las de la SEP y las del colegio.</p> <p>Se cuenta con dos imponderables: el tiempo para la preparación y los requisitos: lo que se pide.</p> <p>Desde la gestión creo que se debe de generar la cultura, se debe trabajar sobre lo que sí aplica en las instituciones privadas o adaptarlas como el caso de la normalidad mínima de la educación básica.</p> <p>Considero que los CTE debe enfocar el tiempo en el bien del alumno, es decir: ¿de qué manera los maestros pueden impulsar a los alumnos?</p> <p>Se pretende que los maestros ganen voz y para ello se requiere tiempo, aprender a escuchar para poder llevar a cabo lo que plantean y acompañarlos.</p> <p>Sí considero que deberían involucrarse más coordinadores y dirección.</p> <p>Los coordinadores fomentarían la institucionalización de las acciones propuestas.</p> <p>Los docentes deben de tomar pequeñas responsabilidades para el cambio. Acciones posibles desde lo más básico.</p> <p>Los CTE son espacios de diálogo que son indispensables para la innovación.</p> | <p>Lineamientos del CTE</p> <p>Prácticas de gestión</p> <p>Percepción sobre el colectivo</p> <p>Lineamientos del CTE</p> <p>Percepción del colectivo</p> |

| | |
|--|---|
| <p>¿Algo diferente?</p> <p>Partir del docente.</p> <p>Integrar a coordinación y dirección.</p> <p>Crear diálogo y compartir significados como comunidad educativa.</p> <p>Priorizar sobre qué se va a trabajar.</p> <p>Hace falta</p> <p>Participación, la cabeza de los docentes está en otro lado, se trabaja por terminar y no hay reflexión.</p> <p>Desde la zona escolar, se apega mucho a lo planteado a lo dicho por la SEP.</p> <p>Si hay apertura de la supervisión a negociarse con la supervisión, la manera de llevar a cabo los CTE, sólo debe cuidarse la normatividad.</p> <p>Se requieren más voces críticas que se involucre, reflexionen, promuevan.</p> <p>Recoger las voces de los maestros, reconocer las prácticas y logros.</p> <p>Hablar desde dentro y no desde fuera.</p> <p>Partir de nuestros recursos.</p> <p>Centrarnos en dos o tres puntos estratégicos.</p> <p>Crear una cultura común de participación.</p> <p>Se requiere comunicación con fundamento, con evidencias, reflexión, criticidad, asertiva, no agresiva y propositiva no sólo de exigencia.</p> | <p>Lineamientos del CTE</p> <p>Prácticas de gestión</p> <p>Percepción del colectivo</p> <p>Lineamientos del CTE</p> <p>Prácticas de gestión</p> |
|--|---|

Anexo 6 : Concentrado: Ruta de Mejora CTE 2014-2015 vs lo realizado en la institución.

| Prioridad | CONVIVENCIA ESCOLAR | |
|---|---|--|
| Problemática focalizada | Problema o factor crítico: Faltan herramientas para detectar y manejar problemas de convivencia escolar entre alumnos y/o maestros y no hemos dedicado tiempos en el CTE para compartir y tomar acuerdos sobre esta problemática. | |
| Objetivo | Aplicar herramientas que permitan la detección de problemas de convivencia escolar y su atención oportuna para lograr una mejor integración de todos los alumnos. | |
| Meta | <p>Meta:</p> <p>1- Lograr que el 100% de los docentes adquieran herramientas para identificar las situaciones de relación que pueden resultar conflictivas entre los alumnos y/o los maestros, al final del primer bimestre.</p> <p>2.-Lograr que el 100%de los docentes apliquen estrategias durante todo el ciclo escolar para dar solución a los conflictos sociales que se presenten.</p> | |
| Acción | Mecanismos | Lo que se hizo en la institución |
| <p>Meta 1.</p> <p>Gestionar ante Dirección y coordinación el tiempo dentro del CTE para contar con una asesoría sobre herramientas que favorezcan la sana convivencia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se presentará ante el consejo de la Primaria el plan de la ruta de mejora y en conjunto solicitar los apoyos requeridos en tiempo y recursos humanos o materiales. • El consejo determinará los posibles tiempos de desarrollo del taller dentro del CTE o su continuidad en academias y tramitará con los asesores externos o externos, tiempos y costos. • Se dará a conocer al colectivo los acuerdos establecidos | <p>No se tuvo la asesoría que favoreciera la convivencia sana.</p> <p>Se desconoce cómo se dio el proceso para llevar a cabo dicha acción.</p> <p>De manera institucional, es decir los cuatro niveles de la institución, se llevó a cabo una campaña de civilidad, la cual se planteó desde el consejo directivo: directores de nivel con rectoría. La directora de primaria fue la encargada de hacerle saber al colectivo docente las características de la campaña, esto durante una sesión del CTE.</p> <p>Se llevó a cabo la campaña en toda la primaria, incluyendo los 31 grupos, en donde participaron padres de familia y docentes, con el objetivo de darle a los alumnos y padres bases para trabajar en sana convivencia tanto en cuanto a las aulas de clase, como en la vialidad interna de la institución.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Realización de un taller con asesoría interna o externa dentro del tiempo de academias o en CTE, que proporcione elementos clave para detectar situaciones problemáticas en el ámbito social de los alumnos y su manejo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá de acuerdo con Dirección el tiempo de trabajo destinado a esta asesoría dentro de CTE y el nombre del asesor. • Se realizará el taller y durante el mismo, esperamos contar con una serie de estrategias prácticas para detectar y atender situaciones concretas de convivencia. • Los docentes identificarán las estrategias que les son más útiles de acuerdo a su contexto particular y de su grupo. | <p>Se contó con dos sesiones previas al CTE sobre el manejo de alumnos con Necesidades Educativas Especiales en:</p> <p>Octubre</p> <p>Noviembre</p> |
| <p>Tener junta con DOE durante el mes de septiembre para revisar los expedientes de los niños con antecedentes de problemas en convivencia escolar, y dar seguimiento a las estrategias sugeridas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cada profesor acuerda una entrevista con DOE para revisar los expedientes de los niños y reportar las situaciones que observa en su grupo. • Cada profesor(a) lleva su registro de alumnos y toma nota de los acuerdos sobre las estrategias a seguir. | <p>Se llevaron a cabo las juntas con DOE para revisar los expedientes de los alumnos y empezar a trabajar sobre las características particulares del grupo.</p> <p>Cada docente trabajó su bitácora a su ritmo con el objetivo de ir sistematizando las situaciones particulares de su grupo o ir anotando el tipo de seguimiento que se le fue dando a cada alumno.</p> |
| <p>Durante todo el ciclo escolar se dará seguimiento en la asesoría a maestros por parte de DOE en momentos de CTE o en entrevista personal sobre diferentes temáticas de convivencia escolar detectadas.</p> | | <p>Se contó con los momentos de seguimiento en donde docentes junto con los encargados de DOE revisaron los distintos casos y problemáticas de los alumnos de cada grado.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Meta 2</p> <p>Realizar observaciones durante el recreo de las situaciones de convivencia de los alumnos y registrar en una bitácora los eventos relevantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Durante la semana de guardia en el recreo que corresponde a cada uno de los docentes y en la zona acordada, se observará a los alumnos en situación de interacción con los demás registrando en el instrumento correspondiente las situaciones de convivencia que pueden ser relevantes: niños aislados, niños que molestan, juego inadecuado, abuso verbal o físico, etc. atenderán la situación y al finalizar registrarán en la bitácora del recreo el evento conforme a un formato sencillo: • Qué ocurrió, dónde, quiénes participaron, grado, cómo se solucionó. • Coordinación y DOE revisarán la bitácora periódicamente para llevar un registro de los casos que son más recurrentes e identificar prioridades. • Se compararán las tablas de registro de cada bimestre, para observar si ha disminuido la problemática de convivencia. | <p>Se empezó a implimentar una libreta de reportes de recreo, en donde los docentes de guardia fueron registrando las situaciones que brincaban en la hora de recreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pleitos, problemas. • Alumnos solos. • Fatlas de respeto. <p>Sin embargo en la sesión de febrero se llegó al acuerdo de dejar de trabajar dicha libreta de reportes, puesto que las situaciones generales no ameritaban reporte y las que iban saltando se comentaban en el momento con el profesor o coordinador encargado.</p> |
| <p>Registrar en la bitácora del grupo durante todo el ciclo escolar los sucesos relevantes y conflictos que se presenten en el aula y el manejo que se dio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En cada grupo se contará con un cuaderno de bitácora donde los maestros titulares y de áreas especiales que asisten al grupo, reportarán los eventos relevantes que hayan ocurrido durante la clase y el manejo dado para atenderlos, si fuera el caso. • En el caso de clases especiales fuera del aula, pueden usarse los formatos de comunicación ya establecidos. • Los casos recurrentes serán notificados a DOE y coordinación para tomar acuerdos en su atención • Coordinación y DOE revisarán la bitácora periódicamente para llevar un | <p>Cada docente contó con su bitácora de grupo, en donde se anotaron las situaciones particulares del grupo, o algún alumno en específico. Se desconoce cuántos sí la llevaron a la práctica.</p> <p>La bitácora fue revisada periodicamente por coordinación, con el objetivo de ver que realmente se estuviera llevando a cabo.</p> <p>Se utilizó como medio para registrar aspectos importantes a comentar con DOE o coordinación sobre el rendimiento y desempeño de un niño o el grupo en general.</p> <p>Coordinación y DOE llevan registro de los casos especiales que los docentes les comentan y no necesariamente de lo que las bitácoras dicen.</p> <p>No se llevó a cabo la técnica de tablas de registro bimestral.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>registro de los casos que son más recurrentes e identificar prioridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se compararán las tablas de registro de cada bimestre, para observar si ha disminuido la problemática de convivencia. | |
| Compartir durante la junta de academia estrategias utilizadas en los diferentes casos. | <ul style="list-style-type: none"> • Durante las reuniones de academia se dedicarán 20 minutos para compartir las situaciones relevantes y las estrategias empleadas para atenderlas, así como tomar acuerdos para dar apoyo a quienes más lo requieran (docentes y alumnos). | Por lo general las juntas de academia no se utilizaron para comentar estrategias, 5 docentes comentaron que no siempre les da tiempo en estos espacios de platicar sobre lo que cada docente hace respecto a los diferentes casos. |
| Incluir en las planeaciones de Formación Cívica y Ética, actividades que beneficien la convivencia escolar | <ul style="list-style-type: none"> • Se incluirán actividades que promuevan la sana convivencia, el respeto y la tolerancia dentro de la planeación de las sesiones de formación cívica y ética. • Cada docente realizará las actividades planeadas y comentará en academia cómo le funcionaron. • Coordinación o DOE realizará observaciones periódicas dentro de las aulas y llevará un registro escrito para retroalimentar a los docentes sobre el desarrollo de la sesión. | <p>En los cuadernillos de trabajo del CTE se establece en todas las sesiones distintas actividades para promover la sana convivencia, sin embargo en la primera sesión ordinaria no se alcanzó a platicar sobre el tema.</p> <p>A partir de la segunda sesión ordinaria, es decir desde octubre se estableció como un acuerdo, el que cada docente trabajara en su grupo una actividad que promoviera la sana convivencia, por lo que se llevaron a cabo 8 actividades que contemplaron temas como la autoestima, la importancia de ser parte de un grupo, los sentimientos y tolerancia.</p> <p>Aunado a ello pero de manera institucional se llevó a cabo una campaña de no Bulling en la que se promovió la regla de oro: “No hagas lo que no te gusta que te hagan”, mediante pequeñas charlas en los honores a la bandera (cada 15 días) por parte de la directora.</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| Prioridad | MEJORA DEL APRENDIZAJE (MATEMÁTICAS) |
| Problemática focalizada | Un gran porcentaje de alumnos no han consolidado los aprendizajes matemáticos para la resolución de problemas y como |

| | | |
|---|---|---|
| | maestros nos hace falta capacitación en la metodología establecida. | |
| Objetivo | Consolidar procesos matemáticos en los alumnos través de una metodología establecida institucionalmente para mejorar el logro de los aprendizajes esperados. | |
| Meta 1 | Lograr que al término del ciclo escolar, por lo menos el 80% de los maestr@s se apropie de los fundamentos de la metodología establecida institucionalmente en lo que corresponde a su grado a través de capacitaciones realizadas durante el ciclo lectivo. | |
| Meta 2 | Lograr que al finalizar el ciclo escolar, el 80% de los alumnos resuelvan correctamente problemas utilizando las herramientas adquiridas a través de la metodología institucional. | |
| Acción | Mecanismos | Lo que se hizo en la institución |
| META 1 Capacitar a los maestros de cada nivel en la metodología Mathematiké que corresponde a su grado. | <ul style="list-style-type: none"> CGA y Coordinación observarán el desarrollo de la clase de matemáticas de todos los maestros y se retroalimentará para realizar las mejoras convenientes. | Se desconoce si CGA o Coordinación observaron a todos los docentes titulares en una clase particular de matemáticas. Sin embargo los expertos de la técnica de Mathematiké (metodología particular utilizada por la institución para el aprendizaje de matemáticas) se encargaron de esta tarea en donde entraron a cada uno de los salones a observar una clase de matemáticas implementando la metodología de Mathematike y sí hicieron retroalimentación a los docentes. |
| Tomar un tiempo durante las Academias semanales para poner en común dudas para enviarlas a CGA. | <ul style="list-style-type: none"> Durante las academias se socializarán las dudas y se publicarán en el foro para que CGA y los expertos en la materia puedan responder a las dudas. | Se dieron espacios en las juntas de academia para trabajar las dudas que fueron surgiendo en cuanto a la metodología antes mencionada. Cada academia utilizó una técnica distinta para trabajarlo. La CGA brindó dos espacios de trabajo por las tardes para cada nivel con el objetivo de trabajar dichas dudas, además los expertos en la metodología compartieron algunos tiempos de academia con los docentes para aclarar dudas y temas concretos. |
| META 2 Presentar problemas de aplicación a lo largo del ciclo escolar para que los alumnos utilicen las herramientas adquiridas en Mathematiké y los resuelvan correctamente. | <ul style="list-style-type: none"> Cada semana se realizarán algunos ejercicios de resolución de problemas matemáticos de acuerdo al grado y se revisarán los procedimientos de resolución propuestos por los niños. Al finalizar el bimestre se realizará un mini examen de problemas. | Si se trabajaron problemas, las técnicas utilizadas fueron distintas en cada grado. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Realizar un mini examen de problemas cada bimestre para verificar avances</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cada bimestre en academia se acordarán algunos ejercicios de problemas acordes al grado y avance de los aprendizajes esperados. • Se aplicará el mini examen y se revisarán los resultados obtenidos para verificar el avance en la meta esperada y las dificultades que conviene atender. | <p>No todos los grados llevaron a cabo esta actividad, se desconocen los motivos.</p> <p>Sí se realizan miniexámenes en los diferentes grados, sin embargo los temas son variados: tablas, operaciones con notación desarrollada.</p> |
|--|---|---|

| | | |
|---|--|--|
| Prioridad | NORMALIDAD MÍNIMA | |
| Problemática focalizada | No planeamos actividades diferenciadas para el alumnado con capacidades y ritmo de trabajo distintas | |
| Objetivo | Adquirir herramientas y habilidades que permitan adecuar las planeaciones para atender las necesidades educativas diferentes de los alumnos para integrarlo a la colectividad | |
| Meta | <ol style="list-style-type: none"> 1. El 100% del personal docente se capacitará en los tiempos destinados a CTE en el conocimiento de estrategias de enseñanza para niños con necesidades diferentes. 2. El 100 % de los docentes realizará adecuaciones en la planeación y en la forma de evaluar para atender las necesidades educativas diferentes de sus alumnos en el transcurso de los 5 bimestres del ciclo escolar. | |
| Acción | Mecanismos | Lo que se hizo en la institución |
| <p>META 1</p> <p>Gestionar ante dirección la capacitación</p> | <p>Presentar las necesidades ante dirección</p> <p>Calendarizar posibles tiempos de realización y asesores</p> | <p>Se desconoce cómo se dio este proceso de gestión.</p> |
| <p>Invitar a los docentes a participar en el taller</p> | <p>Una vez determinada la fecha de realización de la asesoría, se informará a todos los docentes, mediante correo electrónico.</p> | <p>Se desconoce cómo se dio este proceso de gestión.</p> |
| <p>Participación de todos los docentes en el taller</p> | <p>Se realizará el taller en los tiempos acordados.</p> <p>Se espera obtener una serie de estrategias e instrumentos que sean concretos y prácticos y un ejemplo de adecuación</p> | <p>Durante las sesiones de CTE de octubre y noviembre se llevó a cabo una capacitación para trabajar con niños con Necesidades Educativas Especiales. Cada sesión duró 2 horas.</p> <p>Además por parte de la institución se tuvo una sesión en donde se</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | en el aula por parte de los profesores | dio a conocer el proyecto de inclusión de la institución y se contó con una pequeña presentación sobre los niños con NEE. |
| META 2 Identificar a los alumnos con necesidades educativas diferentes | Los profesores realizarán observaciones en sus grupos con base en una guía y otros instrumentos durante el primer bimestre. Observarán a sus alumnos para identificar las necesidades específicas que tienen y ubicar cuál es su necesidad. Registrarán sus observaciones. | Cada docente realizó dicha actividad a diario, se desconoce si todos registraron los datos recabados. |
| Ajustar las planeaciones, anotando las adecuaciones realizadas | Los docentes realizarán ajustes en las actividades y en la forma de evaluar a sus alumnos cuando sea requerido y lo registrarán en su planeación Los docentes aplicarán las estrategias sugeridas en la asesoría de acuerdo a las necesidades de su grupo. | Los docentes en la sesión de marzo comentaron que no hacen adecuaciones especiales para los alumnos, que tratan de dar seguimiento y responder a las necesidades de los alumnos, pero no con adecuaciones. |
| Manejar bitácora de la aplicación de las estrategias | En la bitácora del grupo se documentan los resultados de la aplicación de las estrategias. | Se desconoce si se lleva a cabo. |
| Los docentes ponen en común en las reuniones de academia las dificultades detectadas y posibles soluciones para recibir retroalimentación entre pares y tomar decisiones más apropiadas. | En las juntas de academia, se pondrán en común las situaciones detectadas y las estrategias seguidas. Se retroalimenta por compañeros y coordinador Se toman acuerdos | En ninguna academia se evaluó si las estrategias brindadas en las sesiones de capacitación se habían seguido o retomado. |
| Evaluar la efectividad de las estrategias y cambios pertinentes en juntas de academia | Al término del bimestre, se realiza un corte para evaluar la efectividad y avances logrados en los aprendizajes de los alumnos Se presentan resultados en reunión de academia Se toman decisiones sobre la pertinencia de las estrategias | Se desconoce si se llevó a cabo. |

| Prioridad | ABATIR EL ABANDONO Y REZAGO ESCOLAR | |
|---|---|--|
| Problemática focalizada | Falta establecer de manera consensuada en el CTE estrategias que brinden apoyo a los alumnos que faltan continuamente. | |
| Objetivo | Establecer de manera consensuada en el CTE estrategias que brinden apoyo a los alumnos que faltan continuamente para favorecer el logro de los aprendizajes esperados. | |
| Meta | <p>Meta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestar al inicio del ciclo escolar al 100% de los docentes sobre las estrategias que utilizan para que sus alumnos que faltan se pongan al corriente. <p>Meta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. El 100% de los docentes toman acuerdos en el CTE sobre las acciones comunes a implementar para que los alumnos repongan el trabajo no realizado cuando faltan a clases <p>Meta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Lograr que para el segundo bimestre al menos el 80% de los maestros utilicen permanentemente las estrategias acordadas para que los alumnos se regularicen. | |
| Acción | Mecanismos | Lo que se hizo en la institución |
| <p>META 1</p> <p>Realizar y enviar la encuesta.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los reactivos de la encuesta. • Enviar para su revisión al consejo de la primaria para su aprobación. • Realizar las adecuaciones sugeridas. • Enviar a maestros titulares y de áreas para que la contesten. • Análisis de los resultados por los maestros titulares de los grupos B. | <p>Se hizo la encuesta, todos los docentes respondieron. Se sistematizó la información y se hizo un reporte para presentar al colectivo.</p> |
| Contestar la encuesta. | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados en el CTE. • Lluvia de ideas sobre las propuestas a implementar. • Establecer las estrategias que favorecen el aprendizaje del alumno. | <p>En la sesión de Octubre se tomaron acuerdos sobre cómo homogenizar las técnicas para trabajar con alumnos que se ausentan.</p> |
| Análisis de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador junto con los docentes revisarán la bitácora y analizarán que favoreció para realizar las adecuaciones necesarias. | <p>Un docente por grado buscó la oportunidad de trabajar con su academia para llegar a un acuerdo sobre las estrategias para ponerse al corriente en caso de faltar. Los coordinadores facilitaron espacio en la academia, lo aprobaron en el consejo de primaria y publicaron los</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | acuerdos en el blog de la primaria para que los padres de familia los pudieran conocer. |
| META 2 Dar a conocer los resultados en puesta en común. | | Se dieron a conocer los resultados en el CTE de noviembre y se publicaron en el blog de la primaria. |
| Analizar las estrategias empleadas y proponer posibles estrategias que favorezcan al aprendizaje de los alumnos | | Se hizo en la sesión de CTE de octubre para tomar acuerdos. |
| Dar seguimiento a los acuerdos. | | Se comentó en la sesión de noviembre y posteriormente en la sesión de marzo, en términos de cómo vamos, sin embargo ya no se retomó. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Prioridad | MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LA EXPRESIÓN ESCRITA. |
| Problemática focalizada | Los alumnos carecen de habilidades suficientes para expresar de manera clara y coherente sus ideas por escrito. |
| Objetivo | Mejorar las habilidades de lenguaje oral y escrito de los alumnos para expresar sus ideas, sentimientos y necesidades con claridad, coherencia y corrección acordes al grado. |
| Meta | <p>Meta: 1.- Lograr que el 100% de los maestros tengan dominio de las herramientas básicas para la redacción al término del segundo bimestre.</p> <p>2.- Lograr que el 70 % de alumnos exprese ideas completas aplicando reglas ortográficas y utilizando adecuadamente signos de puntuación para comunicarse de manera escrita al terminar el ciclo escolar.</p> <p>2. Que al terminar el ciclo escolar, el 70 % de los alumnos estructure adecuadamente sus ideas de manera completa y clara al comunicarse por escrito.</p> |

| Acción | Mecanismos | Lo que se hizo en la institución |
|--|--|--|
| <p>META 1</p> <p>Gestionar la realización de un taller o asesoría sobre redacción y didáctica de la misma. y calendarizar fechas en que se tomará el curso.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se llevará a la junta de Consejo de primaria la inquietud de los profesores presentando una terna de posibles asesores. • El consejo determina la viabilidad de los asesores y las fechas de realización, establece contacto y acuerdos. | <p>Se desconoce cómo fue el proceso de gestionar el taller.</p> <p>La directora en la sesión de noviembre comentó que ya estaban trabajando en conseguir a una persona que apoyara con el taller o capacitación y las fechas.</p> |
| <p>Participación en el taller por parte de todos los docentes titulares de grupo y áreas afines.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En la fecha acordada se realizará el taller. Se espera tener una serie de productos concretos. | <p>Se tuvieron dos capacitaciones de redacción, una sobre la parte teórica del cómo se aprende a leer y a escribir y la otra sobre la práctica con estrategias concretas para promover la redacción.</p> <p>Además por parte de la institución se brindó una capacitación para docentes sobre ortografía y redacción (de asistencia voluntaria).</p> |
| <p>Retroalimentación entre compañeros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cada maestro realizará un ejercicio de redacción y entre pares tomando como base los criterios de una rúbrica se retroalimentará el trabajo del compañero. • Identificaremos las debilidades y fortalezas comunes para trabajar sobre ellas. | <p>No se llevó a cabo esta actividad.</p> |
| <p>Realizar un examen de diagnóstico para maestros</p> | | <p>No se llevó a cabo esta actividad.</p> |
| <p>META 2</p> <p>Realizar examen de diagnóstico en el aspecto de redacción a todos los alumnos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En acuerdo con coordinación académica y de nivel, se realiza con los alumnos una actividad de expresión escrita. • Se elabora una rúbrica por parte de coordinación académica y del nivel. • Los maestros revisan los escritos de sus alumnos contrastando con la rúbrica para valorar el nivel en que se encuentran y se grafican resultados. • Se identifican las fortalezas y debilidades de cada grupo para enfatizar en futuras planeaciones actividades que den respuesta a las necesidades detectadas. | <p>Se llevó a cabo un examen diagnóstico de español y otro de matemáticas en el mes de agosto (previo a que surgiera la necesidad en el CTE).</p> |
| <p>Planear una sesión semanal donde se trabaje la redacción, aplicando las estrategias</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En acuerdo con sus compañeros el responsable de español, propone actividades para impulsar la redacción con los | <p>Se desconoce las estrategias que utilice cada docente, sin embargo sí se llevaron a cabo las actividades de redacción,</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>aprendidas en el taller.</p> | <p>alumnos de acuerdo con las necesidades y temáticas propias de cada nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada maestro aplica las estrategias más convenientes de acuerdo a las necesidades de su grupo y conserva evidencias del desempeño de sus alumnos (cuadernos, portafolio). | <p>al menos se completaron dos actividades intencionadas por mes por grado.</p> |
| <p>Elaborar una lista y descripción de actividades que realizan los maestros en sus grupos para trabajar la redacción y compartirla con los demás niveles.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Todos los docentes realizan una lista de las estrategias que conocen para trabajar la expresión escrita. • Se ponen en común en junta de academia, y se envían en archivo electrónico al resto de compañeros para conformar un banco de ideas y actividades que sea útil a todos. • En una de las reuniones de academia del mes, un maestro diferente en cada ocasión presentará a los demás las estrategias aplicadas con los alumnos y los resultados obtenidos para recibir comentarios, retroalimentación y sugerencias de sus compañeros. | <p>Se desconoce si todos los docentes tienen una lista de estrategias para trabajar la expresión escrita, sin embargo se cuenta con un portafolio de actividades que entregó la persona que dio el curso de redacción creativa (como parte de las capacitaciones propuestas por el colectivo).</p> <p>No se trabajó en el banco de ideas y actividades de redacción, ni en el compartir las acciones que se llevan a cabo.</p> |
| <p>Integrar en los exámenes o proyectos de cada bimestre la redacción, considerando la ortografía y el manejo de signos de puntuación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los maestros encargados del área proponen un ejercicio o actividad que permita revisar el avance en los procesos de redacción de sus alumnos y el instrumento de evaluación correspondiente. • En junta de academia y en consenso con los compañeros de nivel y el coordinador se revisa y se hacen ajustes. • Se aplica al final del bimestre y se realiza el concentrado de resultados para identificar avances y dificultades y reorientar el trabajo del siguiente bimestre. | <p>Se desconoce si los mecanismos se llevaron a cabo como tales.</p> <p>Sí se intencionaron actividades de redacción pero desde el colectivo docente.</p> |
| <p>Realización de un diario colectivo de biblioteca.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los grupos asisten cada semana a biblioteca a sesión de lectura y a préstamo. • Cada semana un niño diferente se llevará el diario de biblioteca y escribirá una reseña en él del libro que se llevó a casa a leer conforme a las indicaciones dadas: título, nombre del autor, editorial, de qué trata, que les gustó, ilustración. • Los diarios se exhibirán en la biblioteca permanentemente | <p>Se brindó al inicio de ciclo escolar un diario de biblioteca, el cual se hacía desde años pasados.</p> <p>Varios salones lo han dejado de hacer, se desconoce las razones.</p> <p>Esta actividad se coordinó desde biblioteca y con apoyo de los docentes.</p> <p>Los diarios que siguieron al final del ciclo sí fueron expuestos durante todo el año en la biblioteca.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Realización de actividades de escritura creativa en las sesiones de biblioteca.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cada dos semanas los alumnos trabajarán en actividades de escritura relacionadas con la lectura de diferentes portadores de texto. • Algunas de estas actividades se realizarán en el cuaderno de biblioteca y otras en hojas o carteles. • Las encargadas de biblioteca realizarán periódicamente selección de trabajos y los exhibirán en biblioteca. | <p>Desde biblioteca sí se promueven actividades de redacción a partir de textos o exposiciones.</p> <p>Las docentes encargadas de biblioteca son quienes dirigieron las actividades.</p> |
| <p>Realización de un concurso de cuento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Al final del mes de febrero se realizará la convocatoria a todos los alumnos de primaria. • Se recibirán trabajos durante primera quincena de marzo y se realizará un primer filtro, junto con maestros de grupo. • Se integrará una antología con las mejores obras de los alumnos • Se establecerá un jurado compuesto por maestros y personas externas conocedoras de la literatura infantil. • La premiación se realizará en abril dentro del marco de la celebración del día del libro y día del niño. | <p>Se realizó la convocatoria, el concurso, la eliminatoria y la entrega de resultados y premios como lo planeado.</p> <p>Todas estas actividades fueron coordinadas por las encargadas de la biblioteca.</p> |
| <p>Lectura extramuros</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Invitación a los padres de familia para ser lectores invitados en el grupo de sus hijos. • Los padres interesados asisten a una reunión informativa sobre los propósitos y logística de la actividad. • Se conformará un directorio de padres lectores y se les proporcionarán sugerencias para realizar la lectura con los niños. • Se realiza la sesión de lectura el tercer viernes de cada mes a partir de octubre. • Los padres asistentes realizan una valoración de la actividad. | <p>A lo largo del ciclo escolar, una vez al mes, se llevaron a cabo sesiones de lectura con los padres de familia, esta actividad también fue planeada desde años anteriores y ajustada a la necesidad del colectivo.</p> <p>El proyecto de lectura extramuros fue coordinado por las encargadas de la biblioteca.</p> |

Anexo 7: Análisis de actividades propuestas por sesión

| | | | | | |
|--|------------|--|----------------------------|--|---------------|
| | Se realizó | | Se hicieron modificaciones | | No se realizó |
|--|------------|--|----------------------------|--|---------------|

| Indicador | | se cumplió | se modificó | no se cumplió |
|-------------|--|------------|-------------|---------------|
| actividades | Primera sesión ordinaria | | | |
| | Leer la introducción | | | |
| | Explorar la guía de trabajo | | | |
| | Nombrar relator | | | |
| | Evaluar ¿Cuánto hemos avanzado? | | | |
| | Fortalezcamos el trabajo entre pares | | | |
| | Conozcamos nuestros nuevos materiales educativos | | | |
| | Acordemos acciones para octubre | | | |
| | Actividades para aprender a convivir | | | |
| | Segunda sesión ordinaria | | | |
| | Lectura general de la guía. | | | |
| | Leer introducción y propósitos | | | |
| | Nombrar relator | | | |
| | Evaluar ¿Cuánto hemos avanzado? | | | |
| | Evaluación de acciones de mejora de los aprendizajes | | | |
| | ¿Qué comunicar y cómo comunicarlo? | | | |
| | Acordemos acciones para el mes de noviembre | | | |
| | Actividades para aprender a convivir | | | |
| | Tercera sesión ordinaria | | | |
| | Conocer los propósitos de la sesión | | | |
| | Nombrar responsable de registrar las conclusiones | | | |
| | Evaluar ¿Cuánto hemos avanzado? | | | |
| | Línea del tiempo | | | |
| | Acordemos acciones para diciembre y enero | | | |
| | Actividades para convivir día a día | | | |
| | Cuarta sesión ordinaria | | | |
| | Conocer los propósitos de la sesión. | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Nombrar relator | | | | |
| Avances en lo individual | | | | |
| Avances como colectivo | | | | |
| Actividades para convivir día a día | | | | |
| Acordemos acciones para febrero | | | | |
| Quinta sesión ordinaria | | | | |
| Leer los propósitos de la sesión | | | | |
| Nombrar relator | | | | |
| Avances en lo individual | | | | |
| Avances como colectivo | | | | |
| Acordemos acciones para el mes de marzo | | | | |
| Acciones para convivir día a día | | | | |
| Sexta sesión ordinaria | | | | |
| Conocer los propósitos de la sesión | | | | |
| Nombrar relator | | | | |
| Avances en lo individual | | | | |
| Avances como colectivo | | | | |
| Comunicar los avances | | | | |
| Estrategias para la mejora escolar | | | | |
| Séptima sesión ordinaria | | | | |
| Conocer los propósitos de la sesión | | | | |
| Nombrar relator | | | | |
| Expectativas y experiencias | | | | |
| Avances en lo individual | | | | |
| Avances como colectivo | | | | |
| Acordemos acciones para junio | | | | |
| Actividades para convivir día a día | | | | |

-