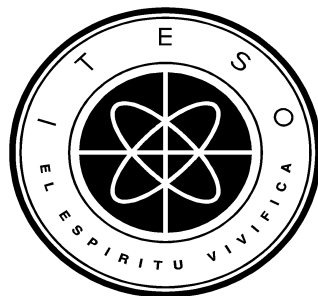


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



**ACOMPañAMIENTO DOCENTE A TRAVÉS DEL TRABAJO COLABORATIVO, PARA  
FORTALECER LA ATENCIÓN DE LOS ALUMNOS CON NECESIDADES EDUCATIVAS  
ESPECIALES**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:  
ROSA MARÍA GUTIÉRREZ ARANA

ASESORA:  
MTRA. ANA PAULA GARCÍA RUIZ VELASCO

FEBRERO 2013

Tlaquepaque, Jalisco; México

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO</b>	5
1.1 Antecedentes de la educación especial	5
1.2 Historia de la Institución.	6
1.3. Proyecto institucional	8
1.4 Modalidad de atención de la institución: Centro de Atención Múltiple	9
1.5 Equipo de trabajo.	10
1.6 Población escolar.	13
1.7 Planta física y equipamiento	15
1.8 Organización escolar	16
<b>CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA</b>	22
2.1 Noción de diagnóstico.	22
2.2 Evaluación diagnóstica y gestión.	23
2.3 Objetivo del diagnóstico.	24
2.4 Enfoque metodológico	24
2.5 Diseño metodológico	25
2.6 Diseño de instrumentos	27
2.7 Plan de aplicación de instrumentos	28
2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos	29
2.9 Descripción y análisis de resultados	49
2.10 Definición del problema a intervenir	50
<b>CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN.</b>	39
3.1 Gestión.	39
3.2 Dimensión administrativa.	40
3.3 Dimensión pedagógica-didáctica	41
3.4 Acompañamiento directivo	43
3.5 Liderazgo	46
3.6 Trabajo colaborativo.	46
3.7 Gestión del tiempo	50
<b>CAPÍTULO IV EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN</b>	53
4.1. Objetivo de la estrategia de intervención:	53
4.2 Líneas de acción y sus propósitos:	54
4.3 Metodología de la intervención.	57
4.4 Plan de acción.	59
4.5 Indicadores	75
<b>CAPÍTULO V PROCESO DE INTERVENCIÓN</b>	78
5.1 Seguimiento del proceso de intervención	78
5.2 Evaluación de la intervención	88
5.3 Evaluación general de la intervención	98

<b>CONCLUSIONES</b>	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	104
<b>ANEXOS</b>	107
Anexo 1: Cuestionario (Docentes)	107
Anexo 2: Reunión De Consejo Técnico	109
Anexo 3: Minuta de reunión de presentación de cronograma	110
Anexo 4: Horario	111
Anexo 5: Cronograma De Visitas Del Director A Las Aulas	112
Anexo 6: Planeación Didáctica	113
Anexo 7: Ejemplo de Guía de observación	114
Anexo 9: Guía de competencias	120
Anexo 10: Formato de seguimiento de acuerdos	121
Anexo 11: Seguimiento de Acuerdos lleno	122
Anexo 12: Ejemplo de Agenda Anual de Centro	123
Anexo 13: Minuta de sesión de planeación	125

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: Plantel escolar	7
Ilustración 2: Atención pedagógica de aula	9
Ilustración 3: Organigrama del CAM	12
Ilustración 4: Atención a los alumnos	13
Ilustración 5: Plantel educativo	15
Ilustración 6: Tipo de acompañamiento docente	44
Ilustración 7: Cuatro variables del modelo Johnson, Johnson y Holubec (1999).	47

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Servicios de educación especial	6
Tabla 2: Antigüedad del personal docente y administrativo	10
Tabla 3: Momentos formativos del CAM	13
Tabla 4: Aplicación del instrumento	28
Tabla 5: Ejemplo de matriz utilizada	31
Tabla 6: Ejemplo de matriz para el vaciado de resultados	31
Tabla 7: Muestra utilizada en el registro de los instrumentos	44
Tabla 8: Indicadores de organización del proceso de acompañamiento	76
Tabla 9: Indicadores para definir el proceso de acompañamiento	77
Tabla 10: Indicadores para el acompañamiento	77
Tabla 11: Dificultades y modificaciones al elaborar la agenda escolar.	81
Tabla 12: Dificultades y modificaciones en la organización de tiempos.	83
Tabla 13: Dificultades y modificaciones al organizar las visitas de los asesores.	84
Tabla 14: Dificultades y modificaciones para realizar adecuaciones curriculares.	85

Tabla 15: Dificultades y modificaciones al implementar las adecuaciones.	86
Tabla 16: Dificultades y modificaciones al definir el proceso de acompañamiento.	86
Tabla 17: Dificultades y modificaciones al realizar los formatos.	87
Tabla 18: Dificultades y modificaciones al implementar los formatos.	88

### **Índice de gráficos:**

Gráfico 1: Porcentaje total de alumnos por sexo	14
Gráfico 2: Discapacidad presentada por los alumnos	14
Gráfico 3: Niveles de atención	15
Gráfico 4: ¿Cuál es el objetivo de la planeación conjunta?	32
Gráfico 5: Actividades realizadas en los espacios de planeación	32
Gráfico 6: Se toman acuerdos en los espacios de planeación conjunta	33
Gráfico 7: Registro de acuerdos	33
Gráfico 8: Seguimiento de acciones	34
Gráfico 9: Acciones realizadas para el seguimiento de acuerdos	35
Gráfico 10: Resultados de la planeación conjunta	35
Gráfico 11: Impacto al planear	36
Gráfico 12: Acompañamiento directivo en las aulas	36
Gráfico 13: Acciones directivas que se realizan en el aula	37
Gráfico 14: Forma en que se registran los acuerdos	37
Gráfico 15: Involucrados en el monitoreo de las observaciones	38
Gráfico 16: Impacto del acompañamiento directivo	38
Gráfico 17: Agenda escolar elaborada	39
Gráfico 18: Participación en la elaboración de agenda	39
Gráfico 19: Organización de las actividades de la agenda	40
Gráfico 20: Espacios para evaluar actividades realizadas	40
Gráfico 21: Registros de las evaluaciones	41
Gráfico 22: Monitoreo de los logros	41
Gráfico 23: Responsables en el seguimiento de actividades escolares	42
Gráfico 24: Proceder ante el incumplimiento de las comisiones	42
Gráfico 25: Impacto de la organización en el aprendizaje de los alumnos	43
Gráfico 27: Conocimiento del cronograma de intervención en las aulas	80
Gráfico 28: Conocimiento del objetivo de acompañamiento	91
Gráfico 29: Conocimiento de los participantes en el proceso de acompañamiento y sus responsabilidades.	92
Gráfico 30: tienen presente los tiempos para consolidar las acciones.	92
Gráfico 31: Los docentes perciben que su opinión forma parte de las decisiones de acompañamiento.	93
Gráfico 32: Participación del personal docente en el trabajo colaborativo al elaborar perfiles grupales.	95
Gráfico 33: Espacio de Planeación.	96

Gráfico 34: Participación en el proyecto de aula.	97
Gráfico 35: Participación en la elaboración de formatos.	98

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones escolares de nuestro país, como lo menciona (Guevara, 1992) viven un deterioro educativo y enfrentan cada día grandes retos, para brindar una educación de calidad, que responda a las exigencias de una sociedad, que se renueva constantemente, todo esto implica escuelas dispuestas a romper con paradigmas y esquemas establecidos, dispuestas a innovar, (Antúnez, 1993) en sus estrategias, con liderazgo, trabajo colaborativo y una gestión con dirección teniendo proyectos que orienten el actuar de la institución, (Schmelkes, 1995).

La misión del Centro de Atención Múltiple (C.A.M.) es “Ser líder en la formación de alumnos con Necesidades Educativas Especiales asociadas con alguna discapacidad, fomentando el desarrollo de competencias y habilidades cognitivas, sociales y adaptativas que les permita integrarse al ámbito educativo, social y laboral a través de la consolidación y compromiso del colectivo escolar” (PAT 2011-2012:5) y como parte esencial para lograrlo es necesario mejorar los procesos de acompañamiento del directivo a los centros a través de la implementación de un trabajo colaborativo.

Este documento presenta la intervención realizada en un CAM del Estado de Jalisco, la cual tuvo como objetivo, mejorar los procesos de acompañamiento del directivo a los docentes impactando en el funcionamiento y seguimiento de las prácticas educativas dentro del aula a través de un trabajo colaborativo para mejorar la calidad de la educación que se ofrece tal como lo propone, Schmelkes (1995).

La modalidad de intervención fue enfocada al diseño de un proyecto de intervención como propuesta en la implementación del trabajo colaborativo, el cual permita dar solución al problema que dificulta el desempeño en la institución.

Para dar solución a esta situación fue necesaria la intervención del director en el diagnóstico y diseño del proyecto, propiciando cambios progresivos y

participación del personal docente y administrativo, generando procesos de aprendizaje y cambio para mejorar la operatividad del centro.

Este trabajo se inició en marzo de 2012, realizando un diagnóstico de necesidades y recopilando información histórica del centro para fundamentarla, y su contenido estará organizado en los siguientes capítulos:

El contexto describe algunos antecedentes de la educación especial, mencionando cambios en sus modalidades complementarias e indispensables a la reorganización de los CAM y USAER para ofrecer atención educativa a los alumnos con discapacidad.

Dentro del contexto también se narra la historia de la institución que incluye esas experiencias vividas al iniciar con la atención educativa y no contar con un edificio para desempeñar las labores, lo cual implicó cambios de lugares, renta de casa, hasta lograr la construcción de la escuela.

En este mismo apartado hace mención del proyecto institucional que se elaboró para diagnosticar las problemáticas a intervenir, también incluye las modalidades de atención como CAM y el cuerpo docente que integra este plantel educativo con su respectivo tiempo de antigüedad y su especialidad representados en un organigrama de centro.

Se describe la población escolar que se atiende en los niveles de inicial, preescolar, primaria y taller ocupacional, mencionando a su vez los espacios educativos (infraestructura) y el equipamiento con los que cuenta la escuela.

Y el último punto incluye la organización escolar desde que el alumno ingresa a la escuela, donde se le aplica una evaluación diagnóstica para identificar si el alumno es o no candidato para solicitar el servicio de un CAM, así como la entrevista que se realiza a los padres y la conformación de su expediente si cuenta con el perfil para su ingreso.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico que fundamentó la intervención. En primer momento fue necesario conceptualizar la noción de diagnóstico que señala que es un proceso de indagación que permite identificar y recopilar información del centro educativo, para identificar los factores que limitan la operatividad para desempeñarse con eficiencia y calidad.

Los sujetos implicados en el diagnóstico fueron el directivo, docentes y personal administrativo de la escuela quienes aportaron información relevante que permitió identificar las áreas de oportunidad a trabajar para mejorar la atención educativa.

Una vez recabada la información se realizó la sistematización de los datos concentrando las respuestas y realizando cortes en cada una de ellas, para concentrar la información en matrices de apoyo que permitió concentrar los datos y calcular la frecuencia y porcentajes, que en lo posterior se representaron en tablas y gráficas.

Esta sistematización de datos del diagnóstico permitió describir los resultados con respecto a la planeación conjunta, acompañamiento docente y la organización de la agenda anual para definir el problema a intervenir para fortalecer los procesos de acompañamiento y seguimiento a los docentes en la dinámica escolar en el ámbito escolar, por parte del director.

El capítulo tres incluye los fundamentos teóricos que sirvieron como sustento teórico para este proyecto de intervención en él se encuentran los conceptos de gestión, dimensión administrativa, dimensión pedagógico, acompañamiento directivo, liderazgo, trabajo colaborativo y gestión del tiempo.

En este apartado también será importante retomar el tipo de acompañamiento al docente como una herramienta de construcción y la implementación del trabajo colaborativo que propicie ambientes de aprendizaje con mayor armonía.



El cuarto capítulo presenta el diseño de la estrategia de intervención estará organizado por tres líneas de acción: cada una de las acciones tiene sus propósitos y metas, donde se describen cada una de las actividades, responsables, involucrados y tiempos para su ejecución, los productos esperados, los recursos y los indicadores que se relacionan.

La metodología que se llevó a cabo fue bajo un enfoque colaborativo a nivel meso ya que impactó a nivel institucional, con un plan de acción a largo plazo. Además, se definieron los indicadores que permitieron dar seguimiento y visualizar los logros obtenidos con respecto a la situación inicial.

El capítulo cinco está dividido en tres partes: seguimiento del proceso de intervención, evaluación de la intervención y resultados de la evaluación. El primer apartado que corresponde al seguimiento del proceso de intervención, da evidencia de los hallazgos que se obtuvieron al aplicar cada una de las acciones, las dificultades y modificaciones que se tuvieron que implementar para resolver las problemáticas que en el camino van surgiendo.

La evaluación de la intervención que corresponde al segundo apartado demuestra las evidencias logradas en cada una de las líneas de acción, donde los indicadores fueron un referente importante para poder comparar la situación real y la deseada.

En el tercer apartado se exponen los resultados de manera general de este proceso de intervención analizándolo con referente a la problemática del diagnóstico y con el objetivo de intervención.

Como último punto se presentan las conclusiones y los aprendizajes en torno a la gestión.

## RESUMEN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

El presente documento contiene la intervención realizada en un CAM del Estado de Jalisco, la cual tuvo como objetivo, mejorar los procesos de acompañamiento del directivo a los docentes impactando en el funcionamiento y seguimiento de las prácticas educativas dentro del aula.

La modalidad de intervención fue enfocada al diseño de un proyecto de intervención como propuesta en la implementación del trabajo colaborativo, el cual permitió dar solución al problema que dificulta el desempeño en la institución.

Este trabajo se inició en marzo de 2012, realizando un diagnóstico de necesidades y recopilando información histórica del centro para fundamentarla, y su contenido estará organizado en los siguientes capítulos:

El capítulo uno, describe algunos antecedentes de la educación especial, el contexto donde se aplicó el proyecto, también incluye las modalidades de atención como CAM, el cuerpo docente que integra este plantel educativo, la población escolar que se atiende y la organización escolar.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico que fundamentó la intervención, los sujetos implicados en el diagnóstico y la sistematización de los datos.

El capítulo tres incluye los fundamentos teóricos que sirvieron como sustento teórico para este proyecto de intervención.

El cuarto capítulo presenta el diseño de la estrategia de intervención organizado en tres líneas de acción: Gestión del tiempo para fortalecer el trabajo colaborativo, fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, seguimiento en el acompañamiento docente.

El capítulo cinco está dividido en tres partes: seguimiento del proceso de intervención, evaluación de la intervención y resultados de la evaluación y como último punto se presentan las conclusiones y los aprendizajes en torno a la gestión.

## **CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO**

Este capítulo describe la historia, características y operatividad actual del Centro de atención Múltiple # 41 que se encuentra ubicado en la población de Zapotlanejo, Jalisco lugar donde realizará la intervención documentada en este trabajo.

### **1.1 Antecedentes de la educación especial**

A partir de la creación de la Dirección General de Educación Especial a finales de la década de los 70's el servicio de educación especial ha experimentado diversos cambios en sus modalidades, en sus formas de organización y operatividad, con la finalidad de dirigir y fortalecer el servicio (SEP, 2006).

En la década de los 80's el servicio de educación especial operó con dos modalidades: la indispensable y la complementaria. La primera, orientaba su trabajo a niños y jóvenes con discapacidad, los cuales a pesar de estar inscritos en las instituciones, se encontraban aislados del trabajo de las aulas regulares, es decir, se generaba un grupo aparte de los grupos básicos de la institución, y eran denominados los Grupos Integrados B; que aunque funcionaban dentro de las mismas escuelas regulares su objetivo era atender niños con deficiencia mental leve e hipoacusia (SEP, 2006).

La segunda modalidad, servicios complementarios, atendía a alumnos inscritos en la escuela regular que presentaban dificultades en el aprendizaje, problemas de lenguaje o conducta, estos estaban integrados en los grupos regulares y se les atendía en sesiones específicas durante la jornada escolar, a este espacio se le denominó Grupos A (SEP, 2006).

En 1993, la educación especial vive un proceso de reorientación y reorganización como consecuencia de la reformulación del Artículo 3°

Constitucional, la promulgación de la Ley General de Educación artículos 39° y 41°, así como el Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación Básica.

Esta reorganización consistió en transformar los servicios indispensables a Centros de Atención Múltiple (CAM); los complementarios a Unidades de Servicio y Apoyo a la Escuela Regular (USAER); los centros de Orientación para la Integración Educativa (COIE) se transformaron como Centros de Orientación al público (UOP); y, los Centros de Atención Psicopedagógica de educación Preescolar (CAPEP) a servicio de apoyo en el nivel preescolar.

En la tabla 1 se puede visualizar los objetivos de cada uno de los servicios.

Tabla 1: Servicios de educación especial

Centros de Atención Múltiple (CAM)	Unidades de Servicio y Apoyo a la escuela Regular (USAER)	Centros de Orientación al público (UOP)
Ofrecen educación básica en los distintos niveles, utilizando los Planes y Programas Generales y realizando las adaptaciones necesarias para dar respuesta a las necesidades de los alumnos y formación para el trabajo.	Promueven la integración de los niños y niñas con necesidades educativas especiales a la escuela regular en los niveles de educación inicial y educación básica.	Brindan información y orientación a las familias y maestros sobre el proceso de integración educativa.

Actualmente el municipio de Zapotlanejo, tiene los servicios de un CAM y una USAER, siendo el primero el escenario de intervención. A continuación se presenta la historia, las características de organización y población del Centro.

## 1.2 Historia de la Institución.

Durante muchos años el Municipio de Zapotlanejo carecía de los servicio de apoyo del área Educación Especial, por no contar con un centro de educación que brindara atención educativa a los alumnos con capacidades diferentes, en el año 1993 los padres de familia en conjunto con las autoridades del Municipio realizaron las gestiones necesarias para contar con estos servicios.

El Centro de Atención Múltiple inició labores el 1° de octubre de 1995, en el municipio de Zapotlanejo, Jalisco, en las instalaciones del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), contando sólo con un director y secretaria; en ese mismo año se integran dos maestros, uno de comunicación, con una especialidad en audición y lenguaje, cuyo trabajo estaba orientado a realizar las terapias de lenguaje; y el segundo, con la especialidad en problemas de aprendizaje, quien era responsable de ofrecer el apoyo extraescolar a la escuela regular, específicamente en el área pedagógica.

Durante dos ciclos escolares se utilizaron las instalaciones del DIF, en el tercer ciclo, se le solicitó al Cura de la Parroquia de Zapotlanejo un aula dentro del Club Amigos de la Cultura de la comunidad, espacio en el cual se trabajó durante dos ciclos escolares: 1997-1998 y el ciclo de 1998-1999. En estos ciclos escolares la población aumentó considerablemente, haciendo insuficiente el espacio con que se contaba, para resolver esta situación se rentó una casa para atender el ciclo escolar 1999-2000.

En el año 2000 se logra la donación de un predio con una superficie de 2,800 m<sup>2</sup>, se realizó entonces la gestión necesaria para la construcción del plantel, el cual quedó terminado para el ciclo 2001-2002. Este edificio solamente se utilizó durante este periodo, pues la estructura tuvo problemas serios debido a que la construcción no fue hecha con un buen estudio del suelo, de tal forma que se pidió nuevamente alojamiento en las instalaciones del DIF.

Se realizó de nuevo la construcción y modificaciones necesarias al plantel y en febrero del 2002, se reiniciaron las labores en el espacio propio. Para el ciclo escolar 2005-2006 las instalaciones resultaron insuficientes de nuevo, y se realizaron

Ilustración 1: Plantel escolar



gestiones a C.A.P.E.C.E. para construir dos aulas, cocina, comedor y un taller ocupacional, la obra concluyó en el 2010.

### **1.3. Proyecto institucional**

Como parte de la organización se elabora anualmente un proyecto que facilita y guía los procesos educativos del CAM, en su elaboración participan la totalidad de docentes y maestros de apoyo, más no todos se involucran en proponer alternativas de mejora, su papel únicamente es estar presentes.

Es importante mencionar que el diseño del proyecto se realizó en el ciclo escolar 2009-2010 y de los docentes que participaron en el proceso solo tres de catorce aún permanecen en el CAM, plasmando necesidades nuevas año con año en el nuevo Plan Anual de Trabajo (PAT).

Al momento de ejecutar el PAT algunos docentes realizan sus actividades de manera responsable y otros únicamente lo hacen por cumplir, reflejándose esto en resultados que limitan alcanzar la meta propuesta. En este proyecto de centro se ha definido como misión del CAM:

“Ser líder en la formación de alumnos con Necesidades Educativas Especiales asociadas con alguna discapacidad, fomentando el desarrollo de competencias y habilidades cognitivas, sociales y adaptativas que les permita integrarse al ámbito educativo, social y laboral a través de la consolidación y compromiso del colectivo escolar”. (PAT, 2011-2012:5)

En este mismo documento se expresa como visión de la institución:

“Brindar atención educativa a los alumnos con necesidades educativas especiales con discapacidad transitoria y/o permanente, para dar respuesta a sus necesidades, en un clima estimulador y de respeto, con el objetivo de integrarlos al ámbito educativo, social y laboral”. (PAT, 2011-2012:6)

## 1.4 Modalidad de atención de la institución: Centro de Atención Múltiple

Ilustración 2: Atención pedagógica de aula



El centro de atención múltiple, orienta su trabajo en pro de los retos educativos de educación básica, ofreciendo atención a niños y jóvenes con perfil diferente al de una escuela regular (hipoacusia, sordera, debilidad o pérdida visual, Síndrome de Down y Autismo) aunque se han hecho excepciones y se encuentran alumnos dentro de la escuela con problemas de aprendizaje, conducta y déficit de atención, los cuales deben ser atendidos en escuelas regulares, pero al no haber una opción educativa para ellos, debido a que se les niega el acceso se han aceptado en el plantel.

Para dar atención educativa a los alumnos, el centro sustenta su trabajo en planes y programas de estudio de educación básica, realizando las adaptaciones necesarias a la currícula, a los materiales didácticos y arquitectura escolar para dar respuesta a las NEE de los alumnos. La ubicación de los alumnos en los grupos se realiza en función de la edad de los niños y no por su discapacidad, lo cual lleva a alumnos con distintas discapacidades a un mismo grupo (SEP 2002).

Para que un alumno pueda ingresar al CAM es necesario la aplicación de una evaluación psicológica para verificar si el niño es candidato a los servicios del centro, de cumplir con el perfil se realiza una entrevista a los padres de familia, solicitando los diagnósticos médicos, algunas estrategias o programas que se llevan a cabo por especialistas médicos u otros que requiera el alumno dependiendo su necesidad, es importante mencionar que se han aceptado

también alumnos que no cubren el con el perfil de ingreso adecuándose a las necesidades de alumnos que su única opción de estudio es este centro, pues han sido rechazados de las escuelas regulares y se les ha negado la oportunidad de estar en la escuela por su conducta o déficit de atención.

Continuando con los requisitos de ingreso los padres de familia deben de entregar también, copias de acta de nacimiento, cartilla de vacunación, tipo de sangre, alergias del alumno, archivando toda esta información en un expediente general del alumno que se encuentra resguardado en el archivo de dirección, el cual puede ser consultado por el docente y equipo de apoyo que atienden al alumno.

### 1.5 Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo del centro se encuentra integrado por un Director, siete docentes quienes son los responsables de grupo, tres especialistas de apoyo pedagógico, una secretaria, una niñera y un intendente. La función de los especialistas es brindar apoyo en comunicación (terapista de lenguaje), en el área de psicología y trabajo social tal, como se visualiza en la tabla 2.

Tabla 2: Antigüedad del personal docente y administrativo

Personal Docente Y Administrativo	Formación Académica	Puesto	Permanencia En El Centro
Personal 1	L.E.E. Problemas De Aprendizaje	Dirección	11 Años Docente. 3 Años Comisionada A Dirección. 3 Año Director Con Clave.
Personal 2	Licenciado En Contaduría	Secretaria	2 Año
Personal 3	L.E.E. Audición Y Lenguaje	Niñera	1 Año 2 Meses
Personal 4	Secundaria	Intendente	11 Años
Personal 5	L.E.E. Deficiencia Mental	Docente Inicial Preescolar 1er Periodo	4 Años



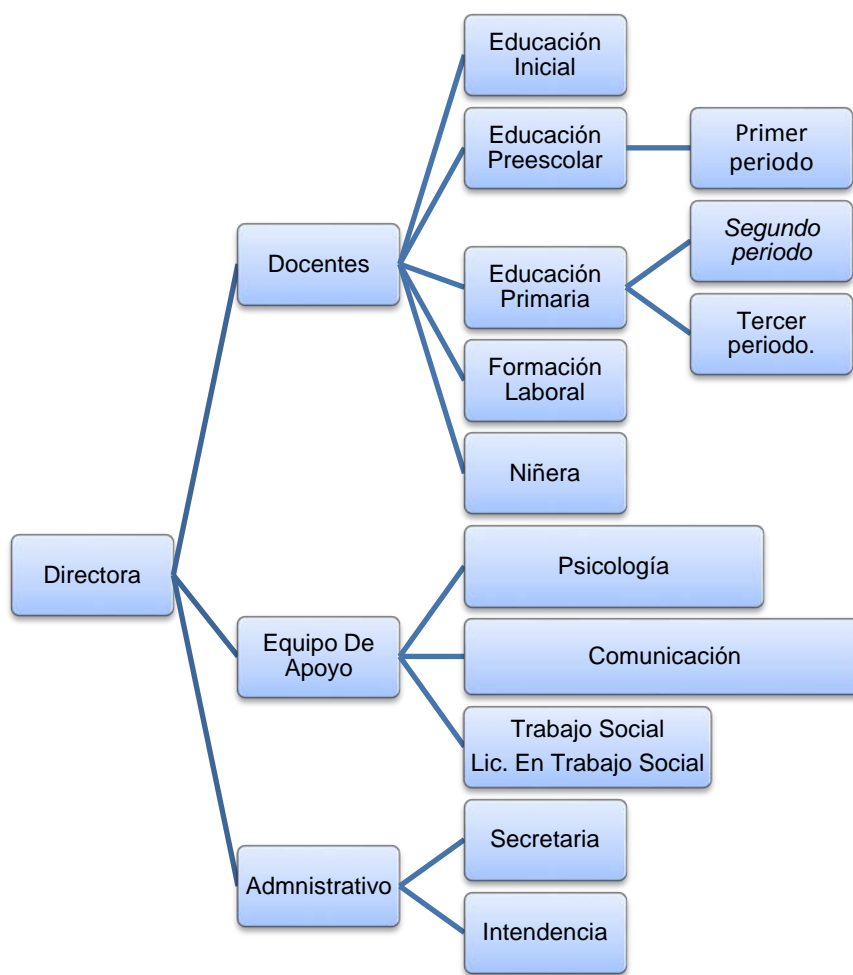
Personal Docente Y Administrativo	Formación Académica	Puesto	Permanencia En El Centro
Personal 6	L.E.E. Deficiencia Visual	Docente 1°, 2° Y 3° Primaria 2° Periodo	1 Año 2 Meses Docente
Personal 7	L.E.E. Trastornos Neuromotores	Docente 3°, 4° Y 5° Primaria 3er Periodo A	2 Año Docente
Personal 8	L.E.E. Deficiencia Mental	Docente 3°, 4° Y 5° Primaria 3er Periodo B	15 Años Docente
Personal 9	L.E.E. Trastornos Neuromotores	Docente 3°, 4° Y 5° Primaria 3er Periodo C	8 Años Docente
Personal 10	L.E.E. Trastornos Neuromotores	Taller	4 Años Docente De Taller Ocupacional
Personal 11	L.E.E. Audición Y Lenguaje	Comunicación	1 Año 4 Meses
Personal 12	Psicología	Psicología	1 Año 2 Meses Psicólogo
Personal 13	Lic. Trabajo Social	Trabajo Social	1 Año 3 Meses
Personal 14	L.E.E. Trastornos Neuromotores L.E.E. Audición Y Lenguaje. Maestría En Terapia Gestalt	Comunicación	2 Años Docente De Apoyo En Lenguaje

La tabla anterior muestra el personal que labora en el CAM, con años de permanencia y grados que atiende, es importante mencionar que la asignación de los docentes a los grupos se realiza con base a las necesidades de los alumnos, tomando en cuenta el interés del docente para trabajar en algún grado en específico, sus habilidades y su formación académica.

Los grupos son organizados por periodos escolares donde el primer periodo abarca los grados de 1°, 2° y 3° de preescolar, el segundo periodo atiende los grados de 1°, 2° y 3° de primaria, el tercer periodo incluye 4°, 5° y 6°.

Además de los tres periodos que se atienden también se brinda la atención en educación inicial y taller ocupacional y todos los grupos son integrados por alumnos de diversas discapacidades, situación que complica el trabajo, pues el docente tiene especialidad en un área específica y no cuenta con los conocimientos para atender varias discapacidades no incluidas en su preparación profesional. La ubicación de cada uno de los especialistas en los grupos la podemos observar en la ilustración 3 del organigrama escolar.

Ilustración 3: Organigrama del CAM



## 1.6 Población escolar.

Ilustración 4: Atención a los alumnos

En educación inicial se atienden niños desde 45 días de nacidos hasta 5 años, en preescolar de 3 a 8 años, en primaria de 6 años a 17 años. En la actualidad hay 3 ciclos de primaria, el primer ciclo atiende a 1° y 2° grado, en el segundo ciclo 3° y 4°, en el tercer ciclo hay dos grupos de 5° y 6° grado. En



capacitación laboral se atienden alumnos de 17 años en adelante, permaneciendo 4 años como máximo en el taller ocupacional con el objetivo de integrarlos al ámbito laboral. En la tabla 3 se puede distinguir esta distribución de la población escolar.

Tabla 3: Momentos formativos del CAM

NIVEL DE ATENCIÓN	EDAD
Educación inicial	45 días a 5 años
Educación preescolar	3 a 8 años
Educación primaria	6 a 17 años
Formación para el trabajo	más de 17 (estancia máxima 4 años)

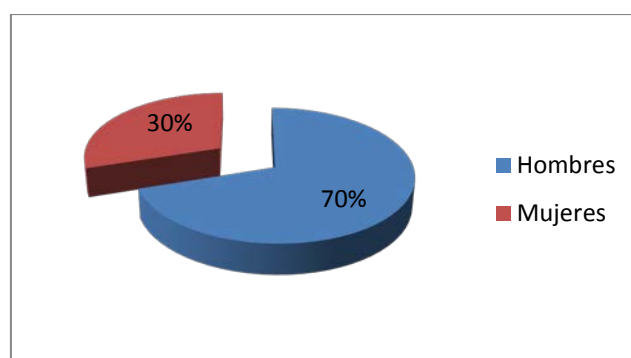
En cada uno de los niveles existe un docente responsable denominado maestro de grupo. El psicólogo, trabajo social y la maestra de comunicación (maestros de apoyo) trabajan de manera grupal en todos los niveles una hora a la semana y, de manera individual con los alumnos o padres de familia que lo requieren.

La cantidad de alumnos en cada uno de los grupos del CAM es variable y puede ser de 10 a 15 alumnos en los niveles de inicial, preescolar, primaria y

formación para el trabajo. Es importante mencionar que durante el trabajo de los alumnos de educación inicial los padres están presentes, involucrándose en las actividades y siguiendo las indicaciones del docente.

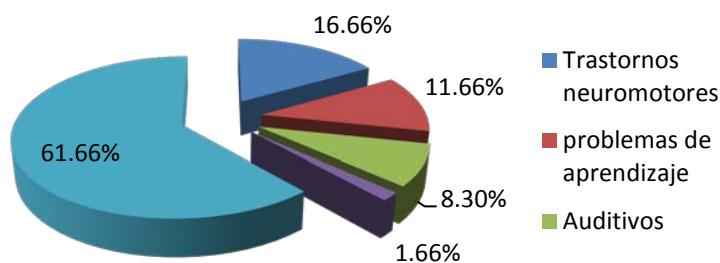
La población que se atiende en el ciclo escolar 2011-2012, es de 60 alumnos, 18 mujeres y 42 hombres (gráfico 1).

Gráfico 1: Porcentaje total de alumnos por sexo



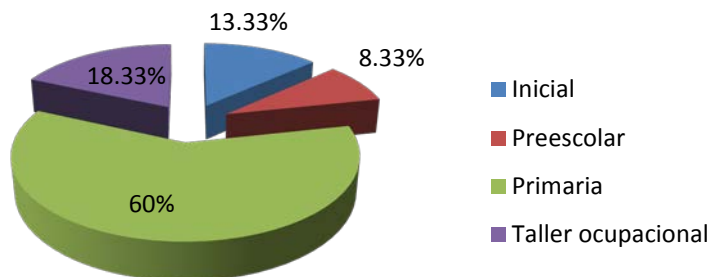
Por su tipo de discapacidad se han agrupado de la siguiente manera: 37 alumnos son de discapacidad intelectual, 5 presentan problemas auditivos, 7 problemas de aprendizaje, 10 trastornos neuro-motores y 1 autista (gráfico 2). Las edades de los alumnos inscritos en el CAM oscilan desde los 6 meses a los 35 años.

Gráfico 2: Discapacidad presentada por los alumnos



En el centro se atienden los niveles de Educación Inicial con una población de ocho alumnos, cinco en Preescolar, treinta y seis en Primaria y once en taller ocupacional, ver gráfico 3.

Gráfico 3: Niveles de atención



El nivel socioeconómico de los padres de familia no se conoce con precisión, pues no existe un registro o gráfica en dirección, como fuente de información para describir este punto.

Las matriculas de inscripción, indican que El 77 % de la población de estudiantes viven en la cabecera municipal, facilitándoles la asistencia y permanencia en la escuela, el restante 23 % provienen de delegaciones foráneas. La distancia del centro representa un problema, ya que se ha detectado que estos alumnos presentan una mayor inasistencia, con repercusiones en su proceso educativo. No se ha implementado ninguna estrategia para apoyar a los padres en este sentido.

## 1.7 Planta física y equipamiento

Ilustración 5: Plantel educativo



La escuela cuenta con 5 aulas, 4 cubículos de diagnóstico, área administrativa, una cocina, 2 bodegas, baños para alumnos y para el personal. El patio cívico es un espacio utilizado para juego, como

cancha de basquetbol, los espacios de áreas verdes son limitados, ya que los pocos que existen se encuentran ubicados en las áreas perimetrales y no pueden ser utilizados como áreas recreativas.

La institución tiene los materiales de trabajo mínimos requeridos para atender las necesidades educativas de los niños en general, pero existen carencias para dar la atención a los alumnos sordos, ya que el personal no cuenta con el conocimiento del lenguaje de señas. Un aula está equipada con enciclomedia, lo cual favorece los procesos educativos de los alumnos.

## **1.8 Organización escolar**

Al ingresar el alumno al CAM se conforma un expediente general que contienen: una ficha de identificación del alumno con su fotografía, nombre completo, tipo de sangre, alergias, diagnóstico, domicilio, teléfonos, nombre de los padres, ocupación, acta de nacimiento, CURP, cartilla de vacunación, estudios realizados por especialistas médicos, programas que se lleven a cabo u otro apoyo que el alumno esté trabajando. Estos expedientes se encuentran ubicados en el archivo de la dirección.

El director elabora una entrevista a los padres de familia para obtener los datos personales del alumno y de los padres, motivo de ingreso al CAM., antecedentes escolares, de desarrollo prenatal, perinatal y postnatal, aspectos de salud, apoyos médicos y expectativas de los padres.

Cuando el alumno ya es atendido en el CAM el docente en conjunto con el equipo de apoyo, aplica las evaluaciones que consideran pertinentes para identificar las capacidades, habilidades, dificultades, gustos e intereses de los alumnos, posteriormente cada uno de los especialistas exponen sus hallazgos y se concentran en una evaluación psicopedagógica por niño, siendo un referente útil para planear y desarrollar un trabajo acorde a las necesidades de los alumnos.

Para llevar el registro de los avances de los alumnos se cuenta con una carpeta de evolución del alumno con información de ellos, que se localiza en las aulas y bajo la responsabilidad de los profesores de grupo, la cual contiene la ficha de identificación. Dentro de la misma se van archivando las evaluaciones de los alumnos y trabajos realizados en clase que arrojen evidencias de progreso. Otro aspecto más que contiene esta carpeta, son los registros bimestrales realizados por los profesores responsables del grupo, registros de los docentes de apoyo, describiendo evidencias significativas y relevantes.

Para organizar todos los documentos de apoyo administrativo y pedagógico, los profesores de cada grupo cuentan con un recopilador denominado carpeta técnica que contiene diversos apartados, conteniendo lo siguiente.

1. La portada con los datos del docente, incluyendo nombre completo, grado que atiende y ciclo escolar.
2. La matrícula de inscripción, donde se registran todos los alumnos del grupo con su nombre completo, fecha de nacimiento, nombre de los padres, domicilio, ocupación, teléfonos y observaciones.
3. Listas de asistencia mensual enumerada y en orden alfabético por apellidos. Estas listas contienen en el encabezado el nombre de la escuela, clave del centro de trabajo, nombre del maestro, grupo y mes
4. El formato denominado RA que es un documento de control y seguimiento de los alumnos y se realiza uno por grupo, facilitando la elaboración de las estadísticas de inicio y final de ciclo. En el encabezado se registra el nombre del docente, clave de la escuela, turno, nivel que se atiende y ciclo escolar. Posteriormente se registran los nombres de los alumnos del grupo por orden alfabético, marcando su sexo, nivel que están cursando, edad, si ingresan a un nuevo grupo o reingresan a cursar el mismo, tipo de discapacidad transitoria o permanente que presenta el niño, tipo de modalidad de atención: pedagógica, comunicación o psicológica. Como último apartado se

registra la situación final del alumno, indicando si será promovido o no al siguiente ciclo.

5. La guía de observación grupal, que realiza el docente a su grupo al inicio de ciclo, contiene los datos de la escuela, docente y grupo, seguido del registro de las observaciones en la dimensión socio-afectiva, intelectual y física, así como observaciones libres que considere pertinente el docente. Este documento tiene la intención de registrar, información relevante del grupo atendido que será un referente para realizar el proyecto de aula.
6. En el documento denominado perfiles grupales, se registran las habilidades y/o competencias que el alumno debe adquirir durante el ciclo, coloreando el área consolidada. Los perfiles se revisan en tres momentos: al inicio, intermedio y final del ciclo escolar. Estos registros pretenden facilitar al docente la planificación de su clase, visualizar necesidades de trabajo y refuerzo con sus alumnos.
7. Las Planeaciones del profesor y docentes de apoyo, se realizan de forma mensual y se cuenta con un espacio cada dos meses para planear de manera colaborativa, participando el director, profesor de grupo, docentes de apoyo (comunicación, psicología y trabajo social).
8. En la elaboración del proyecto curricular de aula participa el director, profesor de grupo y docentes de apoyo. Este proyecto contiene datos del CAM, nombre del docente, grado atendido, diagnóstico, competencias a desarrollar, contenidos, compromisos, estrategias, recursos o apoyos y observaciones.
9. La evaluación del proyecto de aula, se realiza a mitad y final del ciclo, participando el director, profesor de grupo y docentes de apoyo. En su formato se incluyen los datos generales del centro, nombre del docente y grado atendido; dentro de su estructura se retoman las competencias de trabajo planeadas en el proyecto de aula que se han estado trabajando en el transcurso del ciclo, se registra como fueron



evaluadas, los resultados obtenidos, modificaciones y sugerencias para el siguiente periodo y, por último, las observaciones.

Todo lo anterior corresponde a la carpeta técnica del docente y que representan un apoyo para realizar de manera más eficiente y organizada la sistematización del trabajo técnico-pedagógico.

Es importante destacar que en el Centro de atención Múltiple se realizan diversas actividades intencionadas a mejorar los procesos de aprendizaje de los alumnos, con una visión de ejercer un liderazgo directivo compartido donde se delegan responsabilidades que en ciertas ocasiones se desvían del objetivo propuesto, pues no se tiene establecida una metodología que permita dar seguimiento a las acciones delegadas y monitorear los avances de dichas comisiones.

Otro de los espacios propuesto para el acompañamiento del docente es el momento de la elaboración colaborativa de planeaciones, en estos espacios el docente y equipo de apoyo traen su planeación ya elaborada, se comparte y se modifican algunas actividades para que el trabajo del docente y de apoyo se relacione y no se trabaje de forma aislada con diferentes temas o actividades.

El papel del director dentro de este espacio es acompañar a los docentes y equipo de apoyo en las necesidades presentes o de realizar algunas sugerencias o actividades a trabajar y muy frecuentemente apoyar en la redacción al docente pues manifiestan que tienen dificultad para ello, al igual que al planear y que se les complica redactar las competencias.

Los docentes plantean además de las dificultades anteriores, que al momento de diseñar las adecuaciones curriculares, sólo se adecuan los contenidos a trabajar, pero esto se realiza de forma general para todo el grupo, sin especificar adecuaciones para alumnos que presentan mayor dificultad en los procesos.

El acompañamiento que se ofrece a los docentes en el sentido de la elaboración de las adecuaciones curriculares solo se da al momento de la planeación, posteriormente no hay un seguimiento en las aulas para ver si realmente la planeación es funcional en el contexto, y si se hace es muy esporádicamente lo cual limita dar un seguimiento oportuno.

Como parte de la organización institucional, para llevar a cabo las actividades escolares se cuenta con una agenda que incluye las comisiones del ciclo escolar en curso; a pesar de ello en ocasiones se posponen algunas de estas actividades las cuales se realizan en fechas diferentes a las agendadas, debido a que se resuelven o atienden las solicitudes que realiza supervisión con carácter de urgente, o en su caso las necesidades de los padres.

En esta agenda se estipulan de forma general los tiempos dedicados a la planeación, registro de perfiles, reuniones de padres de familia de grupo y las convocadas por dirección, escuela a padres, comisiones de los diferentes eventos deportivos, culturales y cívicos, entre otras.

Un elemento que se incluye en esta agenda son las visitas de acompañamiento a las aulas, sin embargo no se especifican las fechas de ingreso a cada uno de los grupos, sólo se menciona que se efectuará de forma mensual una visita a cada una de las aulas. Esta falta de claridad en las fechas, favorece que se le dé prioridad a situaciones que surgen en el día o a exigencias de último momento y el acompañamiento dentro de las aulas sólo se realice por periodos de tiempo muy alejados que no permiten dar el seguimiento deseado a los acuerdos surgidos.

Cuando se realizan algunas visitas a las aulas la retroalimentación se realiza de forma verbal, llegando a acuerdos con el docente, los cuales regularmente no quedan por escrito, esto propicia que no se realicen las sugerencias realizadas y se pierda la intención que en su momento fue acordada. La poca periodicidad y formalidad de esta observación no permite que este proceso de acompañamiento sea continuo y cercano a la realidad.

Esta falta de acompañamiento en las aulas, no le permite al director conocer a profundidad las prácticas desarrolladas dentro del aula, la implementación de planeaciones, adecuación de materiales, realización de adecuaciones curriculares, que permitan dar una atención orientada a favorecer o atender las necesidades educativas de los alumnos.

Por otro lado, no se cuenta con formatos de seguimiento definidos que permitan ser una guía para estipular acuerdos, compromisos o fechas para llevarlos a cabo, reflejándose todo esto en una falta de organización en el acompañamiento de las actividades pedagógicas, de tal forma que perciben los docentes un trabajo poco sistemático, con una organización no tan eficiente del directivo, que en múltiples ocasiones provoca discordia entre el personal docente y director.

También esta falta de coordinación y seguimiento tiene efectos negativos en el ámbito pedagógico, pues se puede percibir también un trabajo docente poco sistemático, sin intenciones pedagógicas definidas, con procesos inconclusos, con insuficiente claridad en sus acciones, aulas desorganizadas, limitando la atención de los alumnos con necesidades educativas, con planeaciones descontextualizadas que generan desmotivación y desinterés de algunos docentes al desempeñar su labor.

Después de revisar lo anterior se puede decir que falta claridad en los procesos y objetivos de acompañamiento al docente por parte del director y esto impacta en el seguimiento de los procesos de los alumnos.

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA**

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

El presente capítulo muestra un diagnóstico cualitativo el cuál se elaboró en el CAM para identificar la problemática que vive la institución, presentando los pasos para su elaboración, los Instrumentos utilizados y los resultados que se obtuvieron, para esto fue necesario priorizar las situaciones que obstaculizan en el seguimiento oportuno del director hacia los docentes y por su relevancia y/o pertinencia debería ser abordada en este trabajo recepcional.

### **2.1 Noción de diagnóstico.**

El término diagnóstico que se define a continuación, está enfocado al ámbito educativo, donde se puede señalar que es un proceso de indagación que permite identificar y recopilar información, con respecto a las condiciones y factores que limitan la operatividad de la institución, para desempeñar sus labores de manera eficiente y con calidad.

Desde el punto de vista de Nirenberg (2003:83), el diagnóstico es una herramienta que brinda un “mejor conocimiento acerca de los problemas que se pretenden solucionar o aliviar con la ejecución de los programas o proyectos sociales, dando información confiable sobre su magnitud y características”. Este proceso es “participativo”, ya que las personas que interactúan dentro de la institución son pieza clave para contar con un diagnóstico real, ya que requiere que se involucren desde la evaluación y en su ejecución con sus conocimientos, competencias y experiencias.

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

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

## **2.2 Evaluación diagnóstica y gestión.**

En el proceso de evaluación diagnóstica, el director tiene que tener la sensibilidad para visualizar y evaluar la realidad de la institución, identificando las debilidades y fortalezas que le permitan construir la situación actual de la institución; analizando y reflexionando sobre la problemática vivida.

En este sentido es importante que el director identifique los actores y las acciones de los involucrados y acompañe los procesos escolares en los diversos ámbitos tales como; pedagógico, administrativo, organizativo y de participación social.

Una vez identificado los elementos anteriores, el director debe orientar la visión a futuro anticipando resultados, de manera conjunta con el personal docente y equipo de apoyo diseñando objetivos para intervenir, elaborando un plan de trabajo, estipulando actividades, tiempos, cronograma, recursos humanos, materiales, para el cálculo estratégico de las situaciones a mejorar, con la finalidad de transformar la forma de trabajo y mejorar la calidad de los servicios educativos y la profesionalización docente.

Otro aspecto fundamental en este proceso de diagnóstico es el acompañamiento directivo en los diferentes momentos de evaluación durante la intervención, reconociendo obstáculos y aciertos, para ratificar o establecer nuevos parámetros.

Por lo tanto, es posible afirmar que la gestión está estrechamente vinculada con la evaluación diagnóstica, que permitirá evaluar e intervenir, para modificar las organización escolar.

### **2.3 Objetivo del diagnóstico.**

Considerando el planteamiento inicial del problema, el cual reconoce que falta claridad en los procesos y objetivos de acompañamiento al docente por parte del director y esto impacta en el seguimiento de los procesos de los alumnos, se definió como objetivo del diagnóstico: Analizar los procesos de acompañamiento pedagógico de la institución para identificar las áreas de mejora, mediante la aplicación de un cuestionario y análisis documental.

Este proceso de diagnóstico cumple una función determinante para la intervención de la práctica educativa, pues a través de él permitirá tener una visión clara y precisa del acompañamiento que realiza el director cuando visita las aulas, el tipo de retroalimentación utilizada hacia los docentes y la forma en que se lleva a cabo los acuerdos.

También permite conocer la dinámica durante los procesos de planeación, su seguimiento y aplicación en el aula.

### **2.4 Enfoque metodológico**

Taylor y Bogdan, (1987:19-23) hacen referencia a “la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”, dentro del escenario donde se desarrollan los acontecimientos y con las personas

involucradas, experimentando la realidad desde el punto de vista de otros. La elaboración del diagnóstico se realiza bajo un enfoque cualitativo, el cual proporciona información del contexto para rescatar la situación problemática en las dimensiones pedagógica con respecto al acompañamiento del directivo a los docentes.

Como se menciona la metodología utilizada para realizar el diagnóstico fue con un enfoque cualitativo con un proceso inductivo, que permitió observar cuidadosamente o poner atención en las situaciones concretas del centro, de manera sistemática, externando los involucrados sus puntos de vista con respecto a la problemática vivida y otros punto rescatados del análisis documental de los registros del centro y en lo posterior clasificarlas en categorías según sus implicaciones, realizándolo de forma colaborativa y reflexiva, para proponer soluciones que permitan resolver el problema planteado.

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

## **2.5 Diseño metodológico**

### *2.5.1 Definición de las situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.*

En el presente proyecto de intervención que se orienta al seguimiento que se realiza a los acuerdos establecidos en los espacios de planeación y acompañamiento del directivo en las aulas, los actores implicados corresponden directamente al directivo, maestro de grupo y equipo de apoyo (psicología, trabajo social y comunicación) y se desarrollará en el ámbito pedagógico.

### *2.5.2 Fuentes de información.*

Las fuentes de información son los documentos que permiten recuperar datos útiles, y enfocándolo en este proyecto dichas fuentes proporcionarían el

conocimiento necesario para conocer la situación que se vive en el centro con respecto al acompañamiento que realiza el directivo hacia los docentes.

Para este fin se utilizarán las planeaciones didácticas, agenda del director, agenda de centro, registro de actas, observaciones de asesores realizadas en las visitas a las aulas y al efectuar la devolución de resultados a dirección.

Otra fuente de información será el cuestionario aplicado a los docentes donde a través de este instrumento podrán los mismos expresar su sentir con respecto al acompañamiento del directivo en el trabajo dentro del aula y en los espacios de planeación conjunta.

La selección de estas fuentes de información son las más indicadas, pues en ellas se pueden recabar los registros de las acciones que se realizan en el proceso de acompañamiento al docente y permitirá entender mejor la problemática vivida.

### *2.5.3 Selección y justificación de instrumentos.*

Para realizar el diagnóstico se optó por utilizar el cuestionario mixto ya que permitirá conocer a través de las respuestas de cada una de las preguntas la opinión de los entrevistados referente al acompañamiento que han tenido durante el ciclo escolar.

También se utilizará el análisis documental, ya que será una fuente real y verídica de información, que proporciona elementos para entender la situación presente en el centro.

Los instrumentos utilizados son:

- ❖ Cuestionario mixto.

El cuestionario es otra técnica de investigación cualitativa la cual sigue un procedimiento de exploración de ideas y creencias (Rodríguez, 1999) a través de



un cuestionario de preguntas, formuladas con anticipación y que guardan cierto orden, que permiten al entrevistado expresar sus inquietudes y su sentir

#### ❖ Análisis documental

Es un proceso que permite recuperar información de documentos, mediante el análisis y síntesis y así lograr extraer el conocimiento deseado.

#### *2.5.4 Delimitación de la muestra.*

Una muestra es una proporción representativa de la población que permite conocer la incidencia o porcentaje de lo que se pretende saber.

Para recuperar la información con respecto al acompañamiento que se realiza hacia los docentes, no será sólo una muestra, sino se tomará a la totalidad de los docentes y maestros de apoyo, ya que para este proyecto es importante conocer la opinión de todos los agentes involucrados y de esta manera lograr un mayor impacto en el proceso de intervención.

## **2.6 Diseño de instrumentos**

Como instrumento y técnica se han seleccionado dos: un cuestionario mixto y el análisis documental. Los instrumentos de indagación de carácter cualitativo, deben de recoger información relevante del contexto con una visión integrada y estructurada, teniendo claro qué se quiere evaluar y estas evidencias obtenidas posteriormente permitan una devolución de resultados.

El cuestionario abierto se conforma de 27 preguntas de las cuales algunas son cerradas y otras son abiertas y fueron clasificadas en tres categorías planeación conjunta, acompañamiento en el aula y agenda escolar.

Los criterios utilizados para agruparlos fueron basados en las características del contenido de cada una de las preguntas. La primer categoría que correspondió a la planeación conjunta hizo alusión a aspectos relacionados

con la planeación, a los registros y seguimiento de éstos espacios y sus impactos en el hacer docente.

En la categoría del acompañamiento en el aula se consideró a las preguntas que indagaron con respecto a las visitas del director en las aulas, el acompañamiento durante y posterior a la observación y el impacto que esto produce y por último los registros de éstas visitas.

La tercer categoría consideró las preguntas con respecto a la existencia de la agenda, implicados en su elaboración y los impactos de la misma en la organización escolar.

Para el análisis documental, se realizó una matriz que menciona los documentos que se utilizarán tales como: planeación docente, libro de actas, agenda del director y observaciones de asesores, carpeta técnica del docente, identificando en cada uno de las fuentes de información lo que se pretende observar.

## 2.7 Plan de aplicación de instrumentos

El primer instrumento es el cuestionario mixto de 27 preguntas que se aplicó a la totalidad de los docentes de grupo y de apoyo, al aplicar el instrumentos de evaluación se les notificó a los docentes con anticipación de lo que se pretendía realizar acordando fecha y horario de aplicación.

Tabla 1: Aplicación del instrumento

Fuente de Información	Fecha de aplicación	Instrumento utilizado
Docentes y Profesores de apoyo	23 A 27 de mayo de 2012	Cuestionario

El cuestionario se aplicó a los profesores en el horario y día acordado, es importante mencionar que en ese momento se presentó un inconveniente, pues uno de los maestros se mostró temeroso y renuente para dar respuesta al cuestionario, pero se optó por aclararle la finalidad del diagnóstico y su

trascendencia para mejorar el trabajo realizado en el centro y finalmente se obtuvo una respuesta positiva y la de los demás respondiendo al instrumento solicitado.

### *2.7.1 Confiabilidad y validez*

Para el diseño de los instrumentos y la definición de las técnicas a utilizar, en primer momento se retomó la problemática detectada y en base a ella se definieron las preguntas del cuestionario. Una vez diseñado se validó con el apoyo de algunos docentes, quienes los revisaron y a partir de sus comentarios se modificó analizando si en realidad los aspectos incluidos en el cuestionario evaluaban lo que se pretendía.

Aunado a este proceso, la sistematización y el análisis de los datos se realizó a partir de la revisión de distintos teóricos, los cuáles permitieron tener filtros conceptuales claro para generar un análisis más detallado, a partir de la triangulación, entre la información obtenida de los docentes, el análisis de los documentos institucionales y los filtros conceptuales. Este trabajo de análisis minucioso hace que la confiabilidad del procesos sea mahyor, garantizando una mejor comprensión de la realidad institucional en relación al problema.

## **2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos**

Respecto a la sistematización de los datos, Pérez (1998), menciona que es necesario llevar a cabo un análisis exploratorio de los instrumentos utilizados (cuestionario) y para realizar este proceso fue necesario realizar lo siguiente:

1. Análisis de las preguntas para clasificarlas en categorías dependiendo la información que contienen cada una de ellas.
2. Concentrar las respuestas de cada pregunta.
3. Realizar cortes en cada una de las respuestas, para rescatar la idea principal de los datos obtenidos.
4. De cada pregunta se calculó una frecuencia y porcentaje, teniendo como referencia las respuestas del cuestionario.

5. Posteriormente se representaron gráficamente los resultados.
6. Se realizó la interpretación de los resultados.
7. Se relacionó con los filtros conceptuales.
8. Finalmente se analizó el cuestionario y la información recabada en los documentos de apoyo en cada una de las categorías, para encontrar las relaciones o conclusiones.

En este apartado se integran los hallazgos de los instrumentos que se aplicaron a los docentes del CAM, en la primera parte aparecen los resultados obtenidos en el cuestionario y en la segunda se mencionan los resultados del análisis documental, describiéndolos y a su vez representándolo en gráficas verticales y de pastel.

#### *2.8.1 Encuesta a docentes*

Para iniciar con el diagnóstico se procedió a la aplicación del cuestionario mixto a 11 docentes incluyendo a tres maestros de apoyo (psicólogo, trabajo social y comunicación), destinando un tiempo de 45 minutos para dar respuesta a las preguntas, después de la jornada de trabajo con los alumnos, pero dentro de la jornada laboral del docente.

Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a concentrar las respuestas de los docentes en un solo instrumento.

Para realizar el análisis de la información del cuestionario, se siguió un orden clasificando las preguntas en categorías tales como: planeación conjunta, acompañamiento en el aula y agenda anual.

Posteriormente se inició el análisis de cada una de las respuestas haciendo uso una hoja electrónica de cálculo del programa de Excel, donde se utiliza una hoja del mismo programa para cada una de las preguntas, posteriormente se procedió a la elaboración de tres o hasta cinco columnas según lo requieran cada una de las respuestas, de las preguntas abiertas, la primera columna es para registrar la pregunta, la segunda concentra todas las

repuestas de cada uno de los encuestados, en la tercer se registra la primer idea si hay otro idea se registra en la cuarta columna y si aún hay más se registra en la quinta columna.

Tabla 2: Ejemplo de matriz utilizada

Ítem/Pregunta	Respuestas	Interpretación Idea (unidad de análisis)	Interpretación Idea (unidad de análisis)	Interpretación Idea (unidad de análisis)
¿Cuáles son las acciones que se realizan durante la planeación conjunta?	Cada especialista aporta sus objetivos de trabajo y realiza modificaciones si lo amerita para mejorarla y realizar una planeación en conjunto.	Aportar objetivos de trabajo	Realizar modificaciones a la planeación	Realizar una planeación conjunta

Una vez que se termina de separar las ideas de cada una de las respuestas se realiza otra matriz con dos columnas, la primera corresponde a las unidades de análisis registrando todos las ideas y ordenándolas alfabéticamente lo que permite visualizar la frecuencia de las ideas y se registra en la segunda columna, para que posteriormente con dicha información se concentre en gráficas de columnas y poner tener una idea más clara y abstracta de las respuestas obtenidas.

Tabla 3: Ejemplo de matriz para el vaciado de resultados

Pregunta	Respuesta	Frecuencia
¿Esta organización tiene algún impacto en el aprendizaje de los alumnos?	SI	7
	NO	4

Para analizar las respuestas de las preguntas cerradas de igual manera se utilizó el programa Excel, donde se diseñó una matriz con tres columnas registrando en la primera la pregunta, luego la respuesta y en la última la frecuencia, permitiendo dicha información representarla en gráficas de columnas para una mejor comprensión.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados a partir del cuestionario.

### *Planeación conjunta*

En el cuestionario mixto aplicado se pudo rescatar que 9 de 11 docentes y maestros de apoyo, tienen claro el objetivo del espacio de planeación refieren que es “un espacio para generar acuerdos para intervenir desde la misma perspectiva”. (Gráfico 4)

Gráfico 1: ¿Cuál es el objetivo de la planeación conjunta?

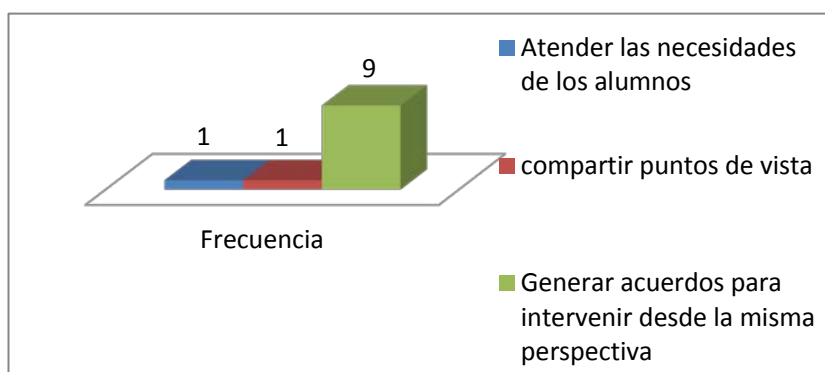
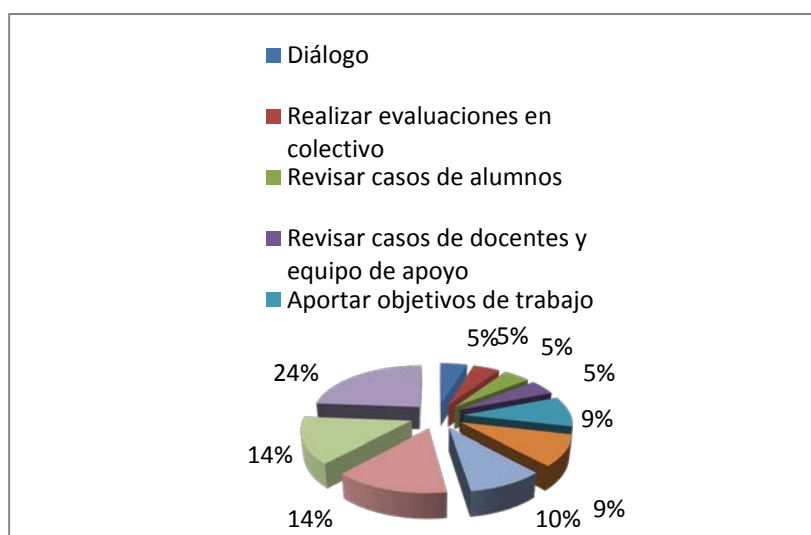


Gráfico 2: Actividades realizadas en los espacios de planeación



En cuanto a las acciones el 24% de las ideas enunciadas tienen que ver con compartir la planeación docente, el 14% tiene que ver con un espacio que

sirve para plantear propuestas y el otro 14% generar acuerdos de intervención, EL 10% opinan que se realiza una planeación docente, el 9% espacio para realizar modificaciones a la planeación, otro 9% aportar objetivos de trabajo y el resto de las ideas hacen alusión a que se aprovecha el espacio para realizar evaluaciones, revisar casos y realizar modificaciones a la planeación. (Gráfico 5)

El 90.90% de los encuestados afirman que dentro de este espacio de planeación conjunta si se toman acuerdos. Este dato es equivalente a 10 respuestas de si y una de no. (Gráfico 6)

Gráfico 3: Se toman acuerdos en los espacios de planeación conjunta

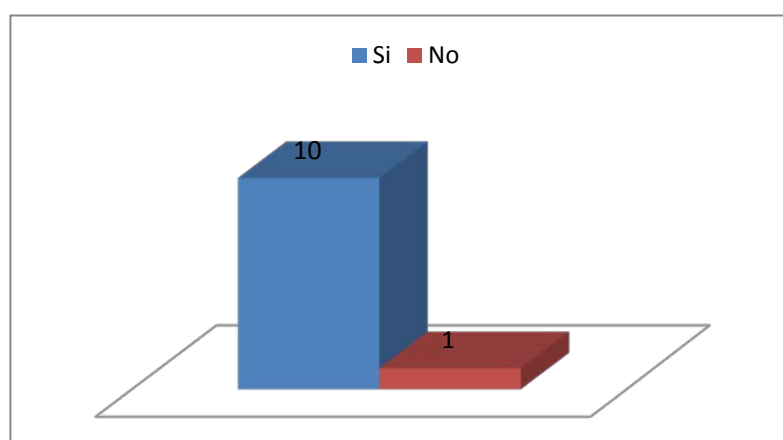
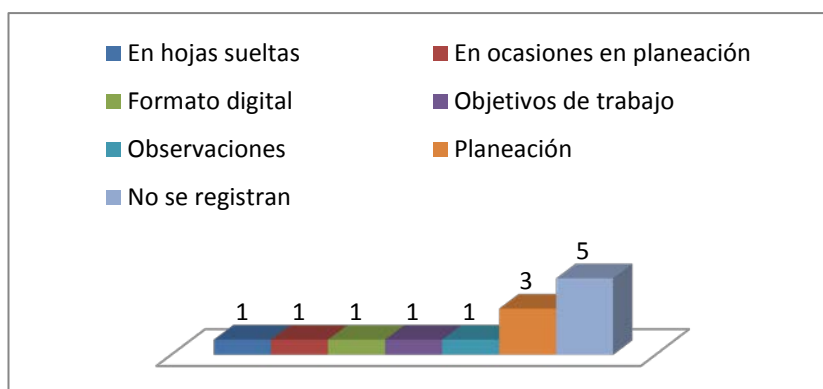


Gráfico 4: Registro de acuerdos



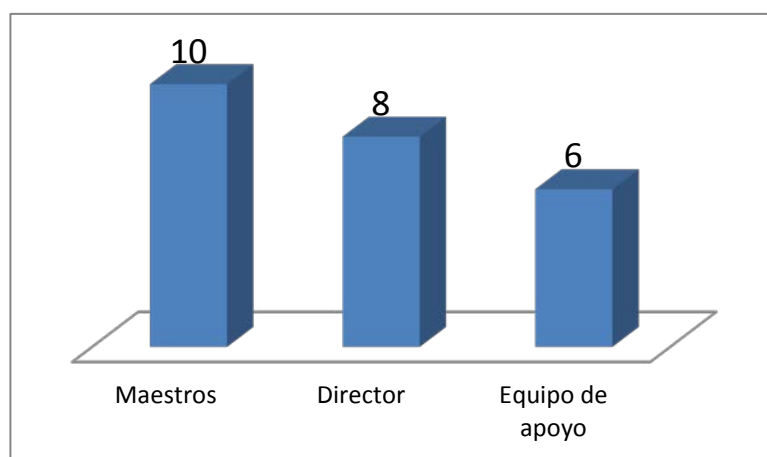
Durante la planeación se toman acuerdos pero no se registran de forma sistemática, cinco de los entrevistados afirman que no se registran, tres que sólo

se realiza en la planeación y el resto que se realiza en hojas sueltas, en ocasiones en la planeación, en digital (Gráfico 7)

A quien ven como mayor responsable en el seguimiento de los acuerdos de la planeación conjunta es al docente, y el menor responsable es el equipo de apoyo. (Gráfico 8)

¿Será por eso que el equipo de apoyo no se involucra tanto? En lo cotidiano los maestros se quejan de que no se involucran ¿tendrá que ver con que los maestros no los invitan? o ¿para el equipo de apoyo ha sido más cómodo no involucrarse? ¿Cuál será entonces la función del director en este planteamiento del seguimiento?

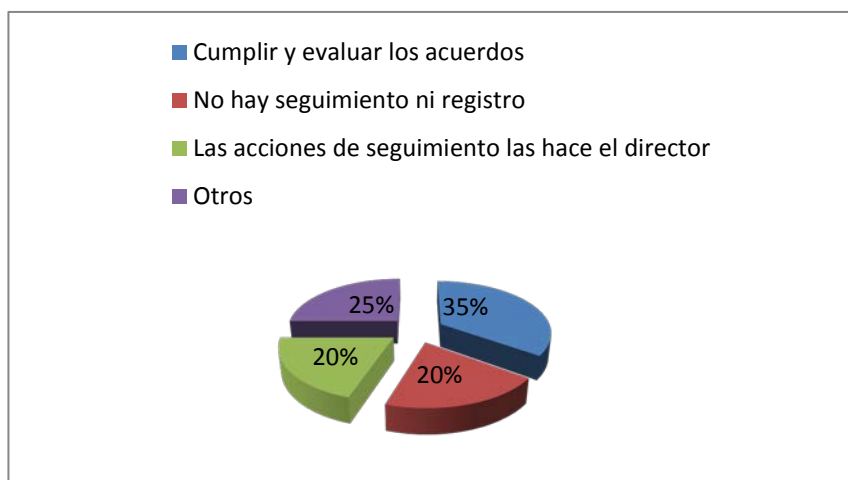
Gráfico 5: Seguimiento de acciones



Al rescatar la opinión de los docentes con respecto a las acciones que se realizan en el seguimiento (Gráfico 9), se puede apreciar que el 35 % de ellos opinan que son momentos para evaluar acuerdos y cumplir con lo establecido, pero un 20 % argumentan también que no hay seguimiento alguno de dichos acuerdos limitando tener mejores resultados, el otro 20% opina que las acciones de seguimiento las hace el director y el resto argumentan diversas respuestas.

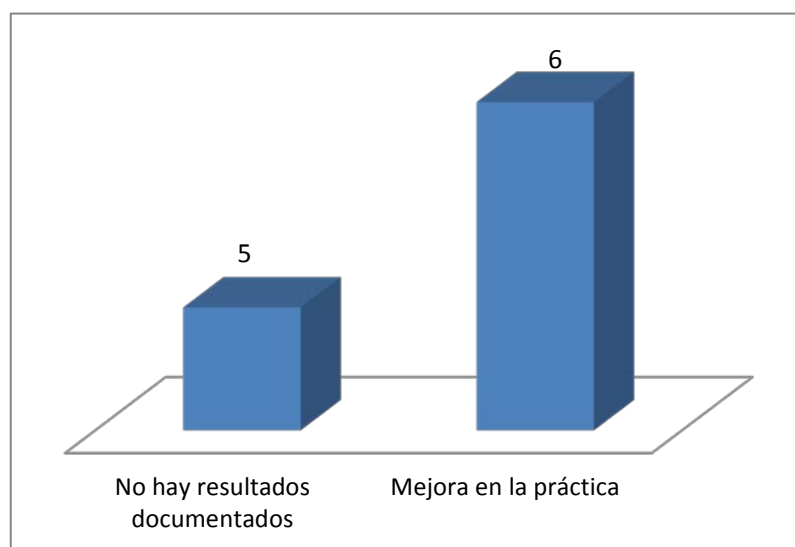


Gráfico 6: Acciones realizadas para el seguimiento de acuerdos



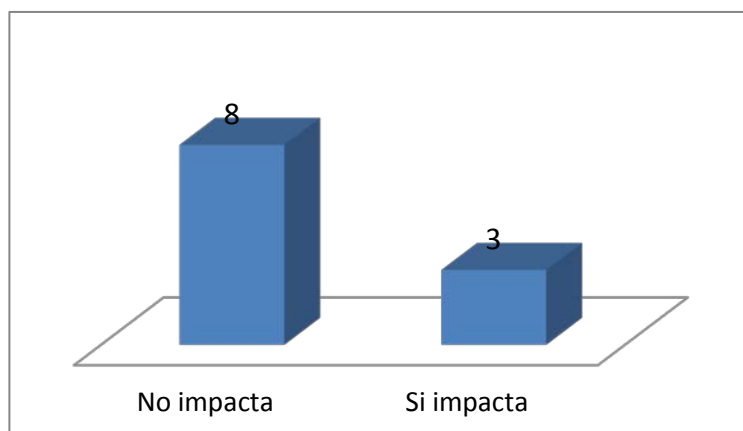
Dentro de los resultados que observan los docentes al dar seguimiento y aplicación de la planeación conjunta se aprecia que el 54.54% consideran que han surgido mejoras en las prácticas y para un 45.45% dicen que no hay resultados documentados. (Gráfico 10)

Gráfico 7: Resultados de la planeación conjunta



Al indagar sobre el impacto que tienen el espacio de planeación conjunta en el trabajo dentro del aula se puede evidenciar que para el 72.72 % no tiene un impacto de forma significativa y para el 27.27 % si lo es. (Gráfico 11)

Gráfico 8: Impacto al planear



### *Acompañamiento en las aulas*

Con respecto a las visitas de acompañamiento en las aulas realizadas por el director, 7 docentes opinan que sí se realizan y 4 opinan que no y tomando las ideas de cada uno de ellos se presenta en el gráfico 13 que el 25% opinan que las visitas consisten en observación al docente, el 18.75% opinan que no se realizan, otro 18.75% que se registra en un formato, otro 12.50% opinan que se realiza con previo aviso y otro 12.50% indagando necesidades y el resto dicen que se realiza retroalimentando y realizando visitas a las aulas.

Gráfico 9: Acompañamiento directivo en las aulas

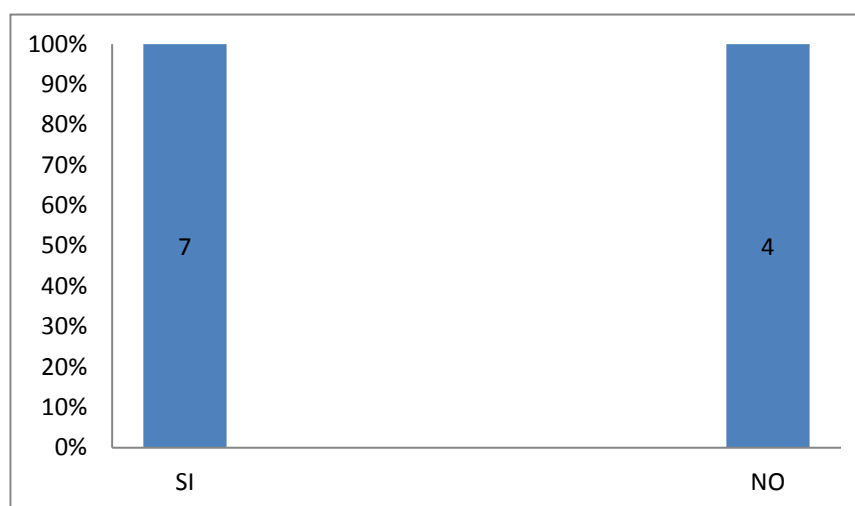
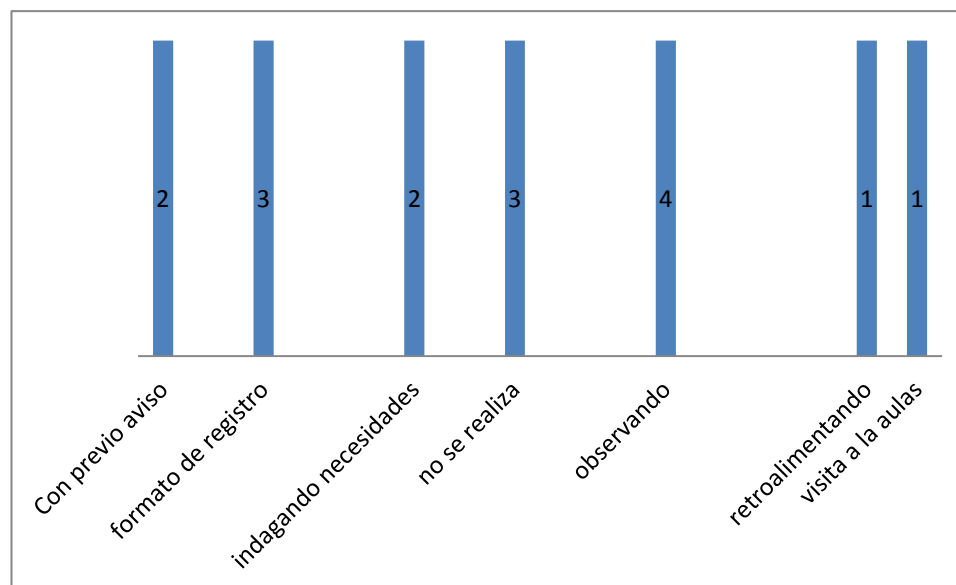
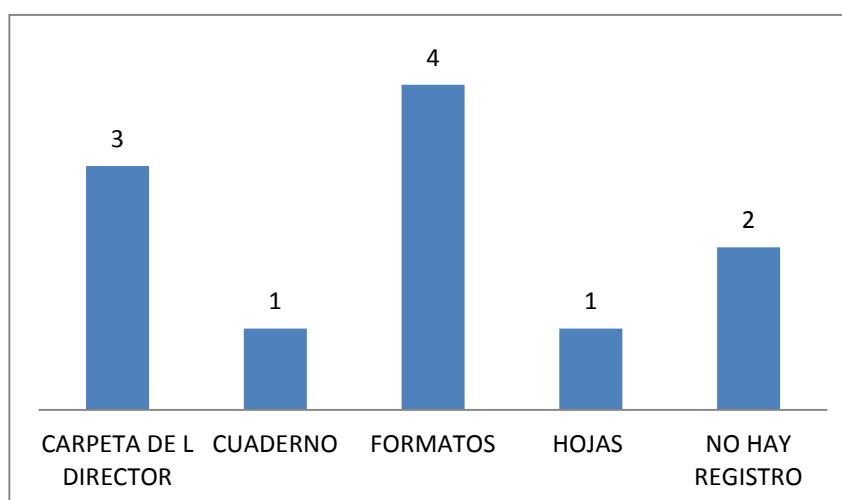


Gráfico 10: Acciones directivas que se realizan en el aula



Cuando se realizan las visitas a las aulas los 4 docentes perciben que los registros se plasman en formatos, 3 opinan que en la carpeta del director, otros dos opinan que no hay registro y uno dice que se hace en hojas sueltas. (Gráfico 14)

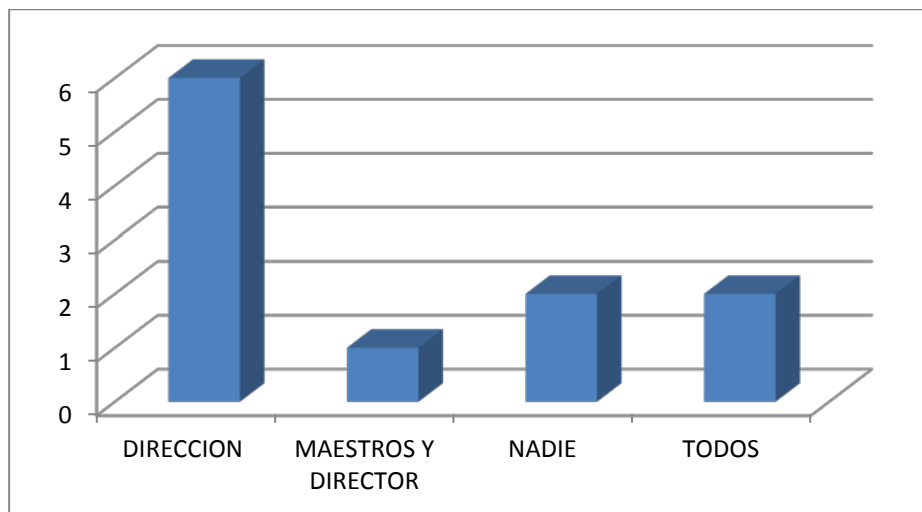
Gráfico 11: Forma en que se registran los acuerdos



Con respecto al monitoreo de los avances a las observaciones realizadas el 54.54% opinan que lo realiza el director, el 18.18% nadie lo hace, otro

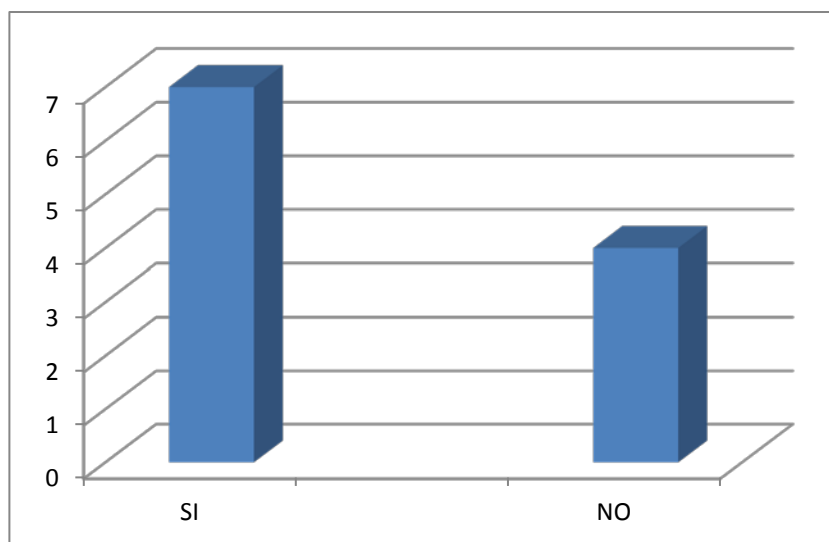
porcentaje igual opinan que todos participan y un 9.09% maestros y director. (Gráfico 15)

Gráfico 12: Involucrados en el monitoreo de las observaciones



El acompañamiento directivo para un 63.63% tiene impacto en las aprendizajes de los alumnos y para un 36.36% no.

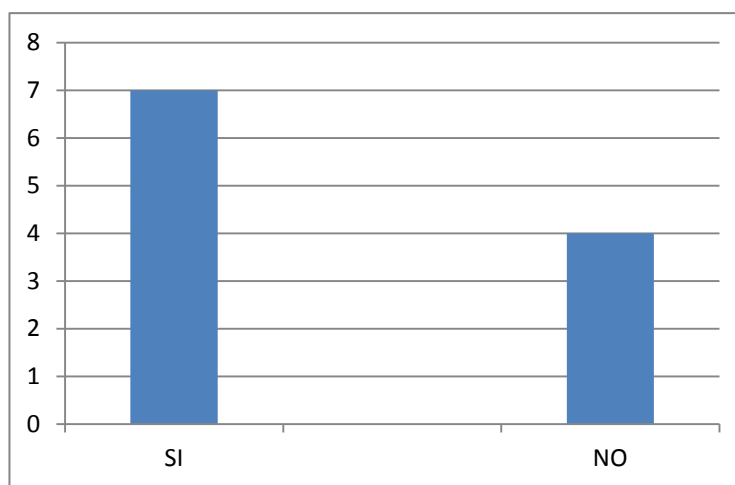
Gráfico 13: Impacto del acompañamiento directivo



### *Agenda anual*

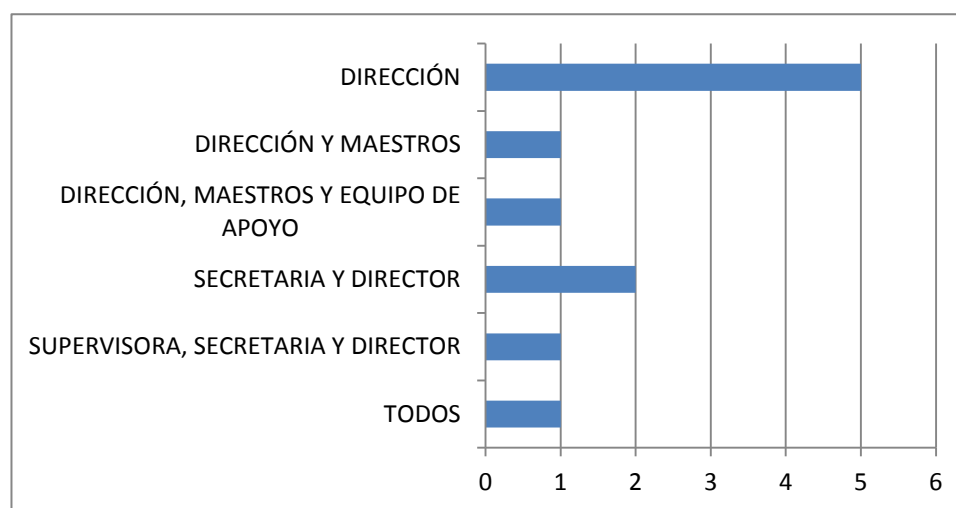
De los 11 docentes que participaron en el diagnóstico 7 opinan que si se cuenta con una agenda de centro y 4 dicen que no.

Gráfico 14: Agenda escolar elaborada



Al indagar con respecto a quiénes participan en la elaboración de la agenda cinco docentes opinan que todos, dos dicen que el director, maestros y equipo de apoyo, uno dirección, otro dirección y maestros, uno más secretaria y dirección y finalmente uno opina que supervisión, secretaria y director.

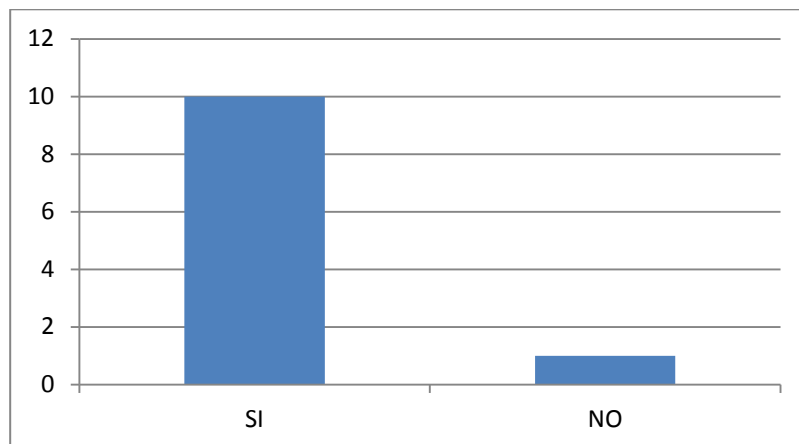
Gráfico 15: Participación en la elaboración de agenda



Casi la totalidad opinan que la agenda mantiene una organización de las actividades del centro y permite tener mayor orden de las actividades realizadas

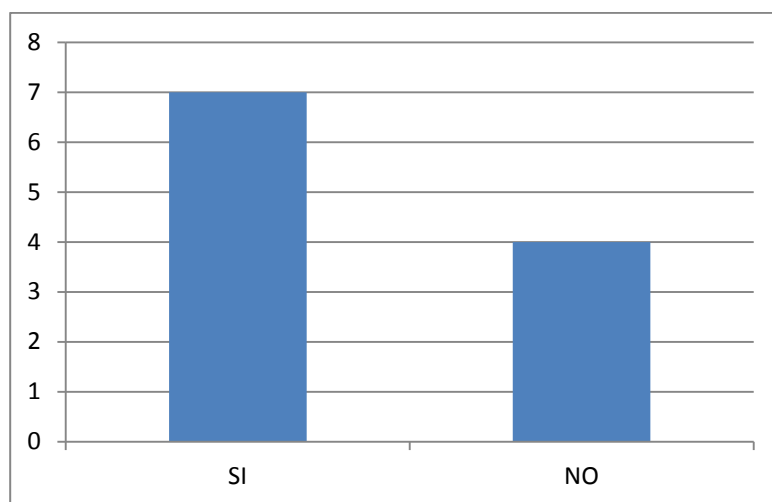
con excepción de un docente que opina lo contrario y en el mismo porcentaje opinan que las comisiones son claras.

Gráfico 16: Organización de las actividades de la agenda



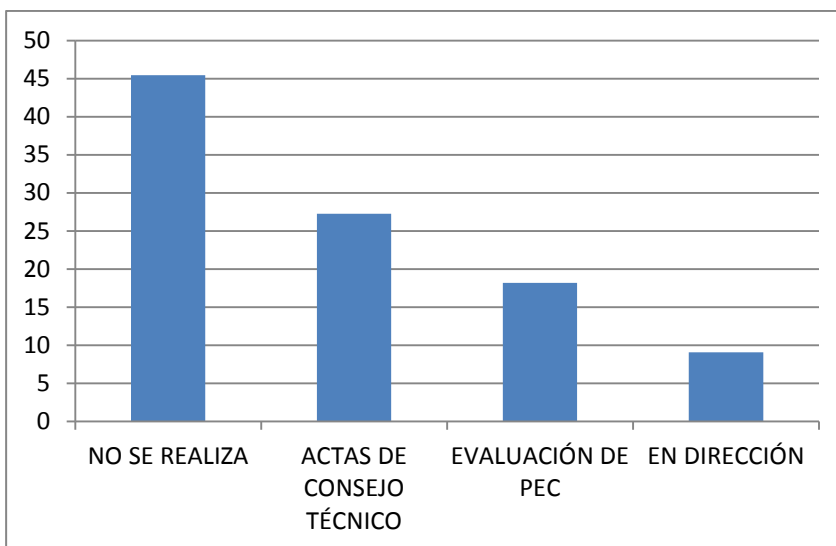
Consideran todos los docentes que las comisiones son claras. También opinan un 63.63% que existen los espacios para evaluar las actividades realizadas y el resto opinan que no los hay.

Gráfico 17: Espacios para evaluar actividades realizadas



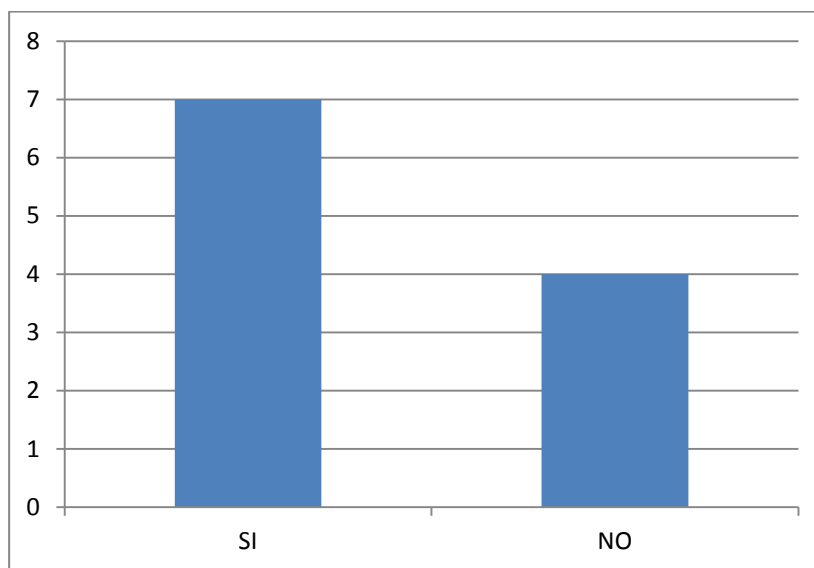
Para realizar la evaluación de las actividades un 45.45% opinan que no se lleva un registro, para un 27.27% refieren que se plasma en las actas de consejo técnico, para un 18.18% se hace en la evaluación del PEC y el 9.09% dice que se hace en dirección.

Gráfico 18: Registros de las evaluaciones



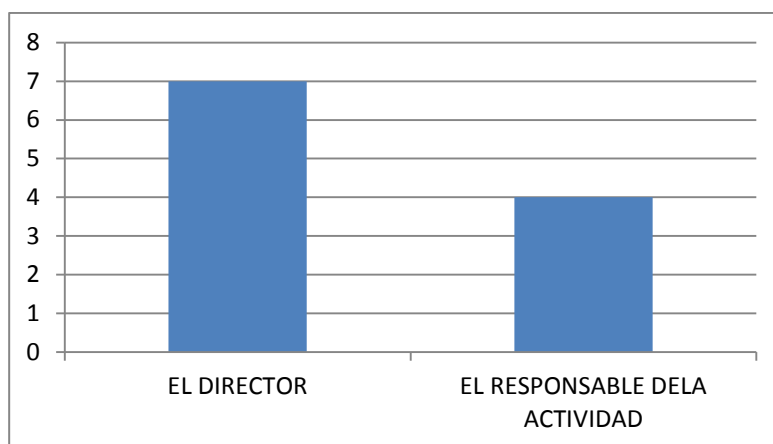
Con referente al monitoreo de los avances el 63.63% consideran que si se realiza y el resto opinan que no.

Gráfico 19: Monitoreo de los logros



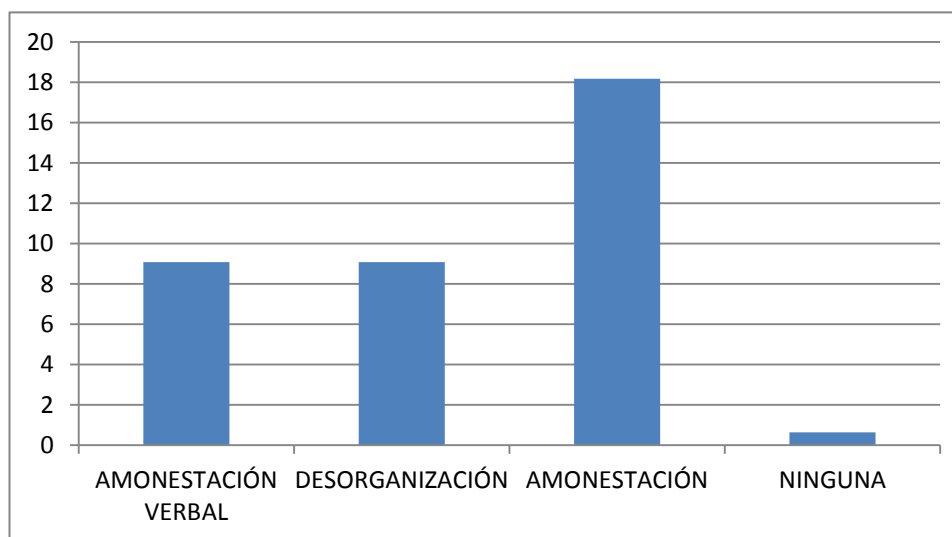
Para realizar el seguimiento de las actividades programadas en la agenda anual el 63.63% de los docentes opinan que lo debe de hacer el director y un 36.36% opinan que debe de hacerlo el responsable de la actividad.

Gráfico 20: Responsables en el seguimiento de actividades escolares



Como consecuencia del incumplimiento de las comisiones asignadas el 9.09% opina que se le realiza una amonestación verbal, para otro 9.09% considera que produce desorganización y para el 18.18% opina que se le amonesta y el 63.63% manifiesta que no existe ninguna consecuencia. (Gráfico 24)

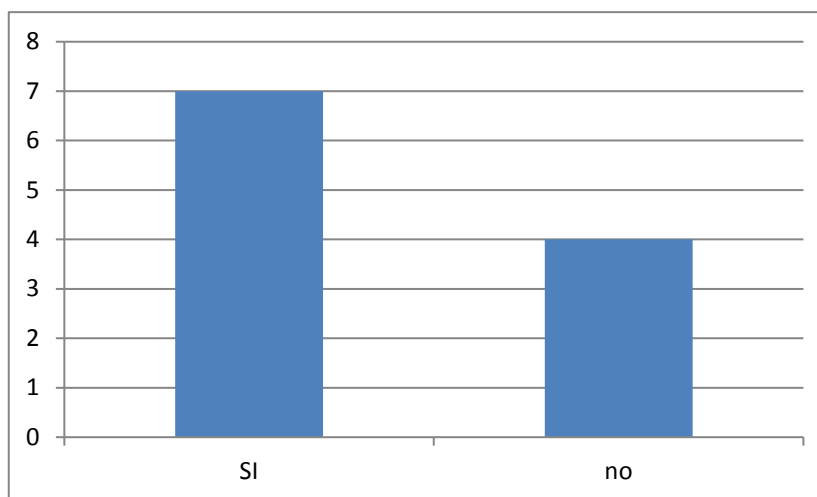
Gráfico 21: Proceder ante el incumplimiento de las comisiones



Al opinar sobre la organización de las actividades y el impacto que produce en el aprendizaje de los alumnos el 63.63% opina que si lo tiene y para el resto no.



Gráfico 22: Impacto de la organización en el aprendizaje de los alumnos



Una vez concluido el registro de cada una de las preguntas del cuestionario, el análisis de las respuestas con sus frecuencias, se graficaron y se procedió al análisis documental que se describirá a continuación con su proceso y los resultados obtenidos.

### *2.8.2 Análisis documental.*

Para realizar el análisis documental se realizó una matriz de once columnas que permitió registrar los datos obtenidos, que incluyó una primera columna para el registro de las tres categorías que fueron planeación conjunta, acompañamiento en el aula y agenda anual, la segunda concentró los resultados del cuestionario registrándolos en las categorías correspondientes.

Las siguientes columnas corresponden al análisis documental, una para los registros de planeación, la quinta para analizar y registrar los libros de actas de consejos técnicos, otra para los formato de registro de acuerdos, la séptima columna para las observaciones realizadas en las aulas, una más para las observaciones de asesores, la novena para la agenda del director, la décima para la agenda del centro y la última columna para el registro de lo observado en la carpeta técnica del docente tomando de referente la agenda anual.

La carpeta técnica que se menciona anteriormente contiene todos los documentos pedagógicos y administrativos de los alumnos, es un recopilador que lo tiene el docente de grupo y de apoyo y contiene las matrículas de los alumnos, donde aparecen datos del alumno del padre de familia, su ocupación, dirección y teléfonos, otro documento es la lista de asistencia mensual, Planeaciones mensuales, proyecto de aula, boletas de calificaciones y la agenda anual.

Es importante resaltar que así como en el cuestionario se clasificó la información por categorías, en el análisis documental se siguió la misma organización de la información recabada.

Esta matriz permitió registrar los hallazgos de cada una de las categorías y de cada uno de los instrumentos de indagación tomando en cuenta el cuestionario y el análisis documental.

Tabla 4: Muestra utilizada en el registro de los instrumentos

Categorías	Instrumentos aplicados	Análisis documental								
		Registro de planeación	Minutas libros de acta de consejo	Formato de registro de acuerdos	Observaciones de aula	Observaciones de asesores	Agenda del director	Agenda de Centro	Carpeta técnica del docentes	Agenda anual
Planeación conjunta										

### 2.8.2.1 Planeación conjunta

En el análisis que se realizó a las planeaciones se encontró que éstas se realizaron bimestralmente y se tienen completas de 4 docentes de grupo de los 6 existentes y de los maestros de apoyo (comunicación, trabajo Social y psicología) falta en un 45% de sus planeaciones.

En los espacios de planeación conjunta participaban el director, docentes y maestros de apoyo, aunque en las planeaciones no se puede observar si realmente habían participado todos, pues existe un espacio para firmar y sólo aparecen un en un grupo firmadas todas las planeaciones y en el resto sólo se observan en un 26% de firmas de las docentes, un 11% del equipo de apoyo y en un 14% del director.

En estas observaciones que parece que no tenían relevancia o que la ausencia de firmas no se manifestaba en el impacto de su aplicación de las Planeaciones en el aula, desde éste punto ¿tendrá que ver la importancia o la implicación que tiene el director y el equipo de apoyo, para la aplicación de las mismas? ¿Cuál es la función del directivo en esta situación?

Dentro de este mismo análisis de las Planeaciones se pudo indagar que no había registros de observaciones del director en las Planeaciones, con excepción de dos anotaciones, que felicitaba al docente por su compromiso dentro de las actividades escolares y extra escolar.

Para registrar acuerdos o los aspectos relacionados con la organización del centro se contaba con un cuaderno que corresponde al libro de registro de las actas de consejo técnico, donde no se encontró información con respecto a las Planeaciones, ni tampoco alguna minuta de éstos espacios.

En el libro de actas sólo se encontró registros de los temas tratados en cada consejo, organización de festivales o eventos culturales, deportivos, notificación de temas tratados con padres de familia en las reuniones, la opinión de los presentes, avisos diversos, compromisos asumidos por el director o docentes, pero sólo quedan en el acta lo que limita darle seguimiento en algunas ocasiones, pues se recuerdan los compromisos al dar lectura del acta en el siguiente consejo técnico.

No se encontró un formato de registro de acuerdos que permitiera dar seguimiento a los acuerdos tomados durante la planeación, sólo se registró en

las mismas Planeaciones cuando hay alguna observación a trabajar pero es en específico con algún alumno.

De los once registros de observación que había realizado el asesor del centro al visitar las aulas, sólo uno de ellos menciona que se “requiere integrar las Planeaciones del equipo de apoyo a la carpeta técnica del docente” mencionando únicamente que lo más pronto posible, con este tipo de reflexiones ¿será que no propiciamos en los docentes que exista un compromiso establecido, que permita dar seguimiento? Y a su vez propicie consolidar las peticiones realizadas.

También se tomó como fuente de información la agenda del director donde se pudo observar que las acciones registradas son mínimas 32 de los 200 días laborables y dentro de ellas se puede evidenciar actividades realizadas durante el día de forma general, atención a padres y sólo se encontró un registro que corresponde a la organización del tiempo para planear en el grupo de preescolar mencionando el horario de 8:00 a 10:30 a.m. sin ningún otro registro de observaciones o acuerdos generados.

En la agenda de centro que es el lugar donde se estipulan las actividades a realizar durante el ciclo escolar tales como eventos cívicos, culturales, de intercambio con otros CAM, periódicos murales, activación física, consejos técnicos con los temas y responsables, escuela a padres, se encontró la organización de los días para planear cada bimestre indicando los grupos y las fecha para su elaboración, lo que permite darnos cuenta que sí se le otorgaba un espacio para ésta actividad.

#### 2.8.2.2 Acompañamiento docente

Para poder observar la forma en que se llevaba a cabo el acompañamiento docente, se retoma nuevamente las Planeaciones del docente de grupo y de apoyo y al analizarlas no se encontró registro de acuerdos en ninguna de las Planeaciones, así como tampoco se aprecian registro de seguimiento de acciones.

En el libro de actas del consejo técnico, en la primera reunión del ciclo escolar y al dar a conocer la agenda anual, se menciona que el director observará una vez al mes a cada una de las grupos sin especificar fechas, es aquí donde surge el cuestionamiento, el no tener un cronograma que especifique el día de visita a las aulas ¿propicia para que se le dé prioridad a las actividades urgentes y no realizar visitas de acompañamiento al docente?

Para conocer si realmente se realizaron visitas a las aulas para acompañar al docente en sus necesidades e indagar con respecto a la existencia de registros de seguimiento de acuerdos, se consultó la carpeta del director y sólo se encontraron dos observaciones realizadas en las aulas, que dan evidencia de la relación del maestro con el alumno, la utilización de materiales, cómo se realizan las actividades, el rol del maestro en el desarrollo de las actividades y las observaciones del director, pero estas observaciones quedaron plasmadas en la guía de observación más no se dieron a conocer al docente, pues se evidencia porque no está firmada por el docente de enterado.

En estos dos únicos registros no permiten observar si hay acuerdos o sugerencias de trabajo o retroalimentación al docente.

Al retomar las observaciones de los asesores, se encontraron sólo registros de revisión en el cumplimiento de los documentos técnicos con respecto a Planeaciones, evaluaciones de alumnos y en las observaciones realizadas y registradas en el formato de seguimiento que fue propuesto por los mismos asesores, mencionando sugerencias para complementar lo faltante, pero en las fechas por realizar se estipula de forma general lo más pronto posible o para el siguiente registro, entonces ¿Sólo son visitas para verificar el cumplimiento de documentos o de acompañamiento? pues no se observa en la próxima visita que se retome algún punto pendiente de la visita anterior o se oriente al docente en las observaciones realizadas.

En la agenda del director estaban registradas 2 visitas a las aulas, sin especificar alguna observación o seguimiento posterior o si realmente se llevó a

cabo, en este sentido se concluye ¿será necesario la organización del tiempo, para realmente acompañar al docente? y entonces darle realmente el espacio requerido a cada maestro.

Cuando se analizó la agenda anual de centro permitió verificar, que no se están programando espacios para el acompañamiento, seguimiento y evaluación, lo que propicia que se consoliden otras actividades ya proyectadas y el acompañamiento quede de lado.

En esta agenda solo se encontraron 2 registros para visitar grupos mencionando a qué grupo se realizaría la observación y también se menciona de forma general que las visitas a las aulas se realizarán mensualmente sin especificar día ni el grupo, sin estipular días o espacios programados para devolución de resultados a los docentes.

#### 2.8.2.3 Agenda anual

En la agenda anual existen registros de los temas de capacitación, acuerdos importantes y de trascendencia en la organización escolar y del aula, existen también otros registros con respecto a la organización de guardias, festivales y eventos, se estipulan las fechas dedicadas a la realización de la planeación de forma bimestral y los participantes.

Solo es una agenda con la organización de todas las actividades, eventos, consejos técnicos y organización escolar, que marca las fechas de realización de lo mencionado pero no se encuentran fechas para realizar visitas a las aulas y espacios para la devolución de resultados.

Al analizar las carpetas técnicas de los docentes se observa que la agenda anual de centro es consultada sólo por 6 personas de las 13 pertenecientes al CAM y se han registrado modificaciones cuando ha sido necesario.

## **2.9 Descripción y análisis de resultados**

### *2.9.1 Planeación conjunta*

Al efectuar el proceso de diagnóstico, sistematizar y al examinar los datos del cuestionario y del análisis documental, se logró identificar las áreas de oportunidad que serán necesarias intervenir a través de un proyecto de intervención, así como las fortalezas que resultaron ser el punto de partida para mejorar la atención educativa hacia los alumnos con necesidades educativas especiales.

Una de las fortalezas encontradas en este proceso de diagnóstico fué que los docentes tienen claro el objetivo de los espacios de planeación y que realmente cumplieron con la elaboración de las mismas Planeaciones y se tienen espacios para hacerlo, pero existió un problema para dar seguimiento a los acuerdos tomados durante éstos espacios, pues no se realizaban anotaciones en las Planeaciones, ni tampoco hay un formato que permita registrar acuerdos, fechas de seguimiento y responsables de su ejecución, así como también contar con una bitácora que registre las acciones de éstos espacios y permita ser una fuente de consulta en lo posterior, para recordar compromisos.

### *2.9.2 Acompañamiento docente*

Al indagar con respecto al acompañamiento en las aulas algunos docentes opinan que si se realizaba, donde el mayor número de opiniones se centra en que son visitas de observación.

Al retomar los registros de planeación se encontró que las visitas fueron relativamente pocas y efectivamente se limitan a observar la forma de trabajo del docente, la relación con sus alumnos, control del grupo y vigilar que estén completos los documentos técnicos.

Las observaciones que se registraron al observar al docente en el aula, no se han dado a conocer por parte del directivo, sólo quedó en el registro, con

excepción del asesor que al final de realizar una visita a aula informa al docente lo que observó, pero no se establecen tiempos posteriores para orientarlo en cuestión de sus necesidades observadas.

### *2.9.3 Agenda anual*

En el análisis realizado a la agenda anual los docentes opinaban que se cuenta con una agenda en la que se involucran todos para su elaboración y que ésta permite mantener un orden en las actividades a realizar durante el ciclo escolar.

Se menciona también que las indicaciones fueron claras y precisas, pero lo que no se observa, es el cronograma de visitas a las aulas estipulando fechas para que el directivo dé un acompañamiento de cerca al docente, sino que sólo queda de forma general mencionando que se realizará una visita al mes, y tampoco se contemplan tiempos para compartir con el docente lo observado y retroalimentar de forma positiva y dar seguimiento en lo posterior o apoyarlo en sus necesidades.

## **2.10 Definición del problema a intervenir**

Durante el desarrollo del diagnóstico y sistematización de los resultados que ayudaron a identificar las problemáticas presentes en el acompañamiento del director al docente dentro del aula y en los espacios de planeación conjunta, se denota la necesidad de una buena gestión en este aspecto, para lograr una correcta intervención en el ámbito pedagógico y no sólo verlo como lo menciona Frigerio (1992:121), un “camino obligado para un reclamo, pedido, presentación o cualquier otro procedimiento que debe hacerse desde la escuela”, enfocada exclusivamente al llenado de papeles y al archivo de ellos, sino a cumplir realmente con una sistematización del trabajo que permita dar seguimiento a los acuerdos establecidos y éstos a su vez tengan un impacto importante en las oportunidades educativas que ofrece la escuela.



Con la intención de fortalecer las debilidades detectadas se enfocó este proyecto de intervención a mejorar los procesos de gestión educativa, con la intención de renovar los procesos de acompañamiento al docente, ejerciendo competencias requeridas para ello como, liderazgo académico, además de un liderazgo compartido, estrategias de monitoreo y seguimiento, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo colaborativo.

Es por ello que en este ámbito se consideró relevante reflexionar y profundizar en los aspectos que a continuación se mencionan para lograr procesos de acompañamiento más efectivos y mejorar la operatividad de los servicios escolares.

- ❖ Ejercer un liderazgo académico
- ❖ Fomentar un liderazgo compartido.
- ❖ Promover una cultura de participación y trabajo colaborativo.
- ❖ Establecer de forma conjunta los procesos de acompañamiento y seguimiento en el aula.
- ❖ Llevar a cabo una adecuada gestión del tiempo.
- ❖ Dar acompañamiento y seguimiento para fortalecer la realización de las adecuaciones curriculares en las Planeaciones.

Después de presentar las necesidades identificadas, se orientará este proceso de intervención a fortalecer los procesos de acompañamiento y seguimiento a los docentes en la dinámica escolar en el ámbito pedagógico, por parte del directivo.

## **CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN.**

El propósito del presente capítulo es delimitar los fundamentos teóricos y conceptuales, que ayudan a explicar la realidad que se pretende diagnosticar y posteriormente intervenir en la dimensión pedagógica, con referencia al seguimiento y acompañamiento del director a los docentes para mejorar los procesos de atención de los alumnos con necesidades educativas especiales del Centro de Atención Múltiple (C.A.M.).

### **3.1 Gestión.**

Una gestión orientada al cambio en los ámbitos pedagógicos y administrativos, que en este caso se abordarán para su intervención y es una prioridad de la escuela, es necesaria una gestión con procesos de dirección, donde el director tenga sensibilidad para detectar e intervenir oportunamente, realizando un trabajo en colaboración con los agentes implicados, para conseguir los cambios necesarios ante los nuevos contextos educativos.

Este trabajo debe tener una visión hacia la mejora, donde debe existir planificación, distribución de recursos, activación de procesos, evaluación, implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados (Tejeda, 1998).

Continuando con la idea de Tejeda (1998), la gestión eficaz, demanda un buen papel del directivo, mejorando su actuación, las formas de proceder y llevar a cabo las acciones escolares de una forma más organizada y estructurada, para el buen desarrollo de la institución, a través de un proyecto que nos ayude a transformar la dirección de la escuela.

Al abordar el tema de transformación de las escuelas no se puede ignorar la importancia de la organización escolar, pues facilitará la comprensión de los

diversos caminos que hay recorrer y a una excelente “disposición y ordenación de diferentes elementos, con el fin de alcanzar una correcta acción” (Bris, 1996:15). Esta organización escolar favorecerá para que todos los puestos de trabajo se desempeñen de forma eficaz, cumpliendo con sus cometidos, se compenetren con la organización y los miembros de su equipo, para rendir mejores resultados y mejorar las prácticas docentes.

Todo proceso de organización requiere disposición y dinamismo de las partes, planificación con claridad, orden, coherencia y acción, donde los planteamientos estén encaminados a mejorar el estado actual del contexto educativo a un estado más desarrollado, para ello se debe tener objetivos comunes y una cultura de organización, ejecutando estrategias orientadas al cambio, buscando la interacción humana, reflexionando en el proceso para realizar cambios.

Una condición fundamental en todo proceso de cambio, es comprender que es lo que sucede en el interior de las escuelas, reconocer los aciertos y limitaciones que entorpecen el proceso educativo. Para entender mejor la realidad escolar es necesario dividir en fragmentos cada una de las situaciones a observar y para este proceso de intervención es necesario analizar la información agrupándolas en dos dimensiones que se desarrollarán a continuación.

### **3.2 Dimensión administrativa.**

La dimensión administrativa es un área que siempre se visualiza hacia el sector burocrático, dándole una connotación de desagrado y demeritando la valiosa aportación para nuestra labor en todas las dimensiones, pues es a partir de ella que nos apoyamos para la organización y sistematización del trabajo cotidiano.

Ésta dimensión es un punto necesario a intervenir para modificar ciertas cuestiones rescatadas en el diagnóstico de la escuela y donde es necesario

como lo mencionan Frigerio, et. al. (1992: 122), “Administrar es prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución o lo que es lo mismo, lo que permite que la institución transite por los caminos que le hemos trazado”, impone una cotidiana toma de decisiones, logrando así las tareas de conducción y la racionalización de los procedimientos administrativos.

En esta dimensión los aspectos prioritarios para esta intervención será en:

Definir y elaborar de manera colaborativa las herramientas o instrumentos que permitan dar un mejor acompañamiento y seguimiento a los docentes en las aulas y a su vez consolidar los acuerdos surgidos.

Otro punto relevante a considerar en este ámbito es el de respeto de los horarios de trabajo durante la jornada escolar, para agendar espacios de acompañamiento docente y trabajo colaborativo.

### **3.3 Dimensión pedagógica-didáctica**

La dimensión pedagógica es fundamental en este proyecto, pues es un ámbito importante del contexto educativo que tiene gran relevancia pues todas las acciones deberán de ir encaminadas a impactar en los aprendizajes de los alumnos.

La dimensión pedagógica es la que caracteriza a los establecimientos educativos, a través de su proyecto y es el detonante para desarrollar las competencias y así asegurar el aprendizaje, incluyendo las prácticas pedagógicas que facilitan el conocimiento del alumno (Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro, 1992).

Éste ámbito pedagógico incluye los siguientes aspectos a intervenir:

Acompañamiento del directivo a los docentes, con una gestión de calidad, considerando un trabajo colaborativo con buenas relaciones interpersonales y un liderazgo compartido.

*Planeación didáctica*: basada en planes y programas de estudio de educación regular, pues son el referente principal para conducir el trabajo escolar de educación especial, hacia los fines establecidos del nivel y así desarrollar las labores educativas (García, Escalante, Escandón y Fernández, 2007).

Dichas Planeaciones deben tener un enfoque basado en “competencias para la vida” (Plan de Estudio, 2011), que sea incluyente y sirva para orientar el proceso educativo, respondiendo a las necesidades educativas de los alumnos (N.E.E.).

El currículo y los programas de estudio de educación primaria, a través de su estructura y contenido, dan a conocer los campos formativos y las asignaturas que conforman el mapa curricular de educación básica, tales como: Lenguaje y comunicación, Pensamiento matemático, Exploración y comprensión del mundo natural y social, y Desarrollo personal y para la convivencia (Plan de Estudio, 2011) y que éstas deben ser parte de los saberes docentes, considerándolos como propuestas flexibles para poder ser adaptadas a las necesidades e intereses de los alumnos (García et. al. 2000).

Las adecuaciones curriculares son una estrategia para lograr los propósitos de la enseñanza y dar respuesta a las necesidades de un alumno o grupo de alumnos que necesitan un apoyo adicional y éstas necesidades no son cubiertas por el currículo común (García, 2000)

Este aspecto de las adecuaciones curriculares, representa una parte primordial dentro del trabajo de educación especial, pues sin dichas adecuaciones no se puede dar respuesta a las necesidades educativas especiales de los alumnos.

Y para orientar al docente en este proceso educativo, García, et. al. (2000), menciona dos aspectos:

1. *La planeación del maestro*: Una planeación que responda a las necesidades de los alumnos y no solo a requerimientos administrativos, teniendo como eje principal los propósitos de educación básica, conocimiento de planes y programas vigentes contemplando sus orientaciones teórico-prácticas, enfoques, propósitos generales, comprensión y manejo de los conocimientos, contemplar la disposición de materiales y recursos de la institución y conocer con precisión las características de las necesidades del alumnado, la heterogeneidad del mismo, incluyendo la influencia de la familia y medio social y cultural.
2. *La evaluación de los alumnos que presentan necesidades educativas especiales*. Y que estas necesidades se pueden precisar a través de la evaluación psicopedagógica, ya que a partir del conocimiento del alumno y de sus necesidades específicas se puede planear de manera adecuada y responder a las necesidades del alumno, realizando adecuaciones curriculares.

Para realizar las adecuaciones curriculares el maestro debe conocer el desarrollo y los procesos de los alumnos, que lo orientarán a la intervención del trabajo pedagógico. En estas adecuaciones el maestro debe de tomar en cuenta los intereses, motivaciones, habilidades y necesidades de los alumnos (García, et. al. 2000), para que puedan tener impacto en el aprendizaje del mismo.

Todo lo anterior describe acciones, herramientas y estrategias que permitirán guiar las intenciones del proceso de gestión, así acompañar a los docentes al momento de las Planeaciones y al intervenir en las aulas, que forma parte también del primer punto del ámbito pedagógico donde se menciona la importancia del acompañamiento del director al docente.

### **3.4 Acompañamiento directivo**

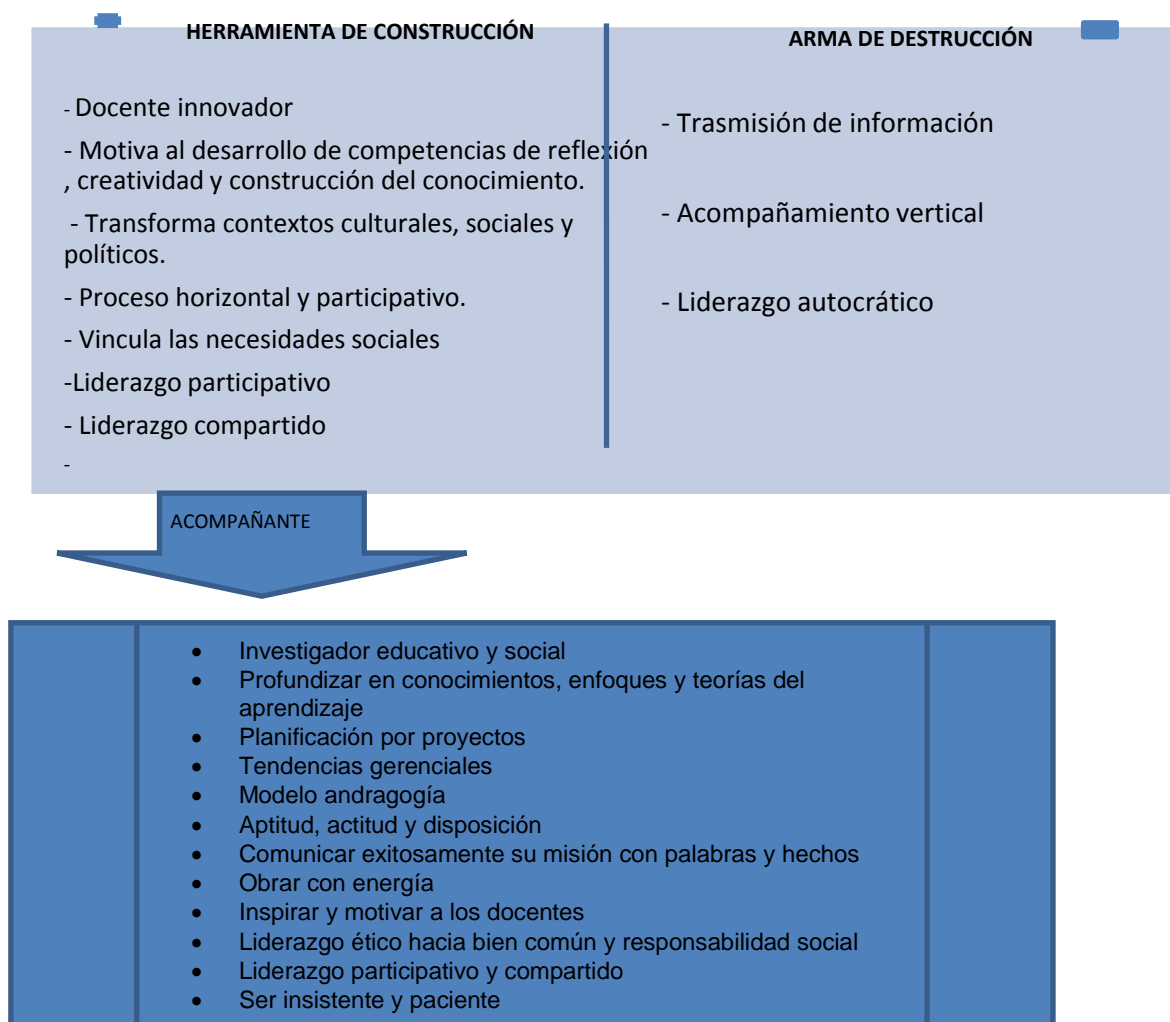
Batlle Rois (2010) menciona que el mal uso que se realice en el acompañamiento docente con “modelos anacrónicos o tendencias educativas en

desuso” es una “arma de destrucción de la calidad educativa” (Pag.102), este acompañamiento debe ser una herramienta de construcción, innovación y creatividad encaminado para que los docentes fortalezcan sus competencias y no de transmisión o guía del camino a seguir.

El acompañamiento docente debe desarrollar procesos cognoscitivos para comprender y transformar las situaciones vividas y avanzar a la construcción del conocimiento, con liderazgo y con un modelo andragógico.

En el cuadro que se muestra podemos comprender mejor la idea de Batlle (2010) al compartir la idea de que el acompañamiento debe ser una herramienta de construcción y no de destrucción.

Ilustración 1: Tipo de acompañamiento docente



Una de las herramientas de construcción en el acompañamiento el autor habla del liderazgo compartido, que no sólo implica el liderazgo directivo, sino ese compromiso del colectivo escolar por participar desde su función con iniciativa e innovación encaminando esfuerzos hacia los objetivos institucionales, realizando un trabajo de manera colaborativa que redunde en mayor eficacia de las metas propuestas.

Continuando con el tema del acompañamiento docente Cohen (1998) citado en Vélaz de Medrano (2009), hace aportaciones significativas que se retoman para describir el perfil del directivo y fortalecer el acompañamiento del docente, pero antes de nombrarlas es importante mencionar que cuando se refiere al directivo lo nombra como “profesor-mentor” y al docente como mentorizado.

- ❖ Énfasis en la relación, para comprender y aceptar los sentimientos y posturas del mentorizado.
- ❖ Énfasis en la formación, que permita conocer la preparación y expectativas del mentorizado para valorar la mentoría orientada a desarrollar un perfil profesional.
- ❖ Enfoque facilitador, en el acompañamiento en relación con el trabajo.
- ❖ Enfoque de contraste, valorando con el mentorizado sus estrategias y decisiones y valorarlos críticamente para conducir a cambios significativos.

El mentor como modelo, comparte experiencias para motivar y demuestra fe en la capacidad y compromiso del mentorizado.

Ponerse en el lugar del mentorizado, anima a desarrollar la reflexión y pensamiento crítico.

Por lo tanto se puede afirmar que el papel del mentor no es fácil que hay que desarrollar competencias que permitan realmente favorecer un escenario de acompañamiento con honestidad para favorecer la confianza, practicando esa



empatía hacia el equipo de trabajo que permita conocer realmente las situaciones vividas, considerando sus experiencias y las formas de aprender y así planear prácticas que promuevan el desarrollo profesional ejerciendo un liderazgo que permita establecer y centrar las metas educativas.

### **3.5 Liderazgo**

El liderazgo del directivo representa un verdadero impacto en las escuelas, pues debe de orientar sus metas buscando siempre la mejora continua, teniendo claro sus objetivos y estimulando a los integrantes a unir esfuerzos para qué en colaboración puedan lograrlos.

El papel del director debe de buscar siempre el favorecer una relación significativa entre los colaboradores ya que es la base de un trabajo coordinado y de respeto, con exigencias y compromisos. “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (Torres, 2003:66).

Teniendo como referencia la idea de la autora se puede afirmar que dentro de la institución educativa el director debe de tener influencia entre los colaboradores, sin imposición o control, sólo siendo convincente de la trascendencia de las situaciones a mejorar, logrando establecer compromisos consensuados y de esta manera lograr delegar responsabilidades que contribuyan a un trabajo educativo de mayor calidad a través de un trabajo colaborativo.

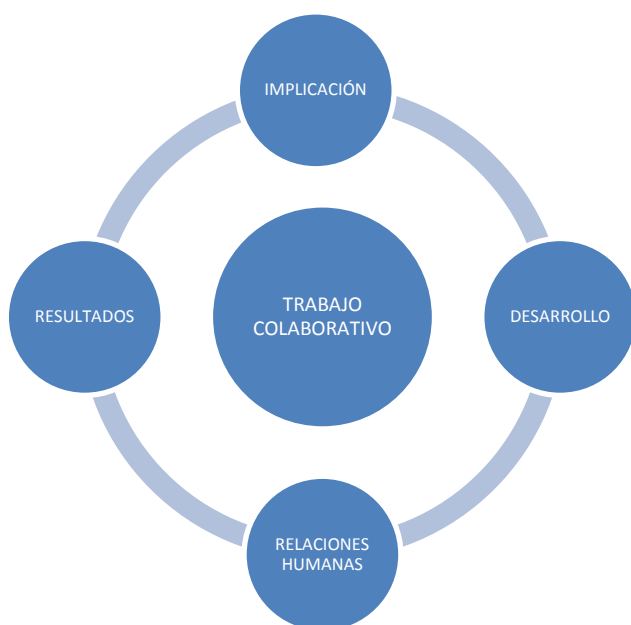
### **3.6 Trabajo colaborativo.**

El trabajo colaborativo representa la base de las instituciones educativas y debe buscar siempre favorecer una dinámica que propicie un clima donde los docentes puedan interactuar de la mejor manera, se generen ambientes de aprendizaje y de trabajo con mayor armonía.

El utilizar la estrategia de implementar el trabajo colaborativo, es visualizar una comunidad organizada, con objetivos comunes que orientarán el trabajo y donde todos se involucran para consolidarlos, asimismo representará dicha organización una comunidad de aprendizaje donde todos aprendan de todos, a través de la interacción, reflexión, participando y compartiendo para lograr un trabajo coordinado.

El papel que juegan cada uno de los implicados es fundamental pues requiere de liderazgo, de una madurez profesional y personal, responsabilidad que le permita a los involucrados reconocer sus habilidades y también sus limitaciones, así como la de los demás miembros de la comunidad, estableciendo buenos canales de comunicación permitiendo así el desarrollo de los proyectos.

Ilustración 2: Cuatro variables del modelo Johnson, Johnson y Holubec (1999).



Para fortalecer éste trabajo se retomó como fundamento las cuatro variables de Johnson, Johnson y Holubec (1999) citado en la "Guía del Director" del programa de Formación de Directores por Competencias que se aprecian en la ilustración 7 y que hacen referencia a la implicación de los participantes en el proyecto, en el desarrollo donde aprenden unos de otros, estableciendo relaciones humanas favorables para un buen ambiente de trabajo y obteniendo resultados que se consolidan compartiendo una misma visión.

Las implicaciones de los docentes, el desarrollo, las relaciones humanas y los resultados, el autor lo menciona que son “la base y la garantía” para favorecer un trabajo colaborativo, donde los participantes comparten una visión en común y reconocen su intervención para que los objetivos propuestos puedan consolidarse, entendiendo la importancia de sus relaciones con los demás miembros y sintiéndose parte activa de los aciertos que puedan lograrse.

Dentro del trabajo colaborativo se deben eliminar la fragmentación y desarticulación de acciones que producen un trabajo aislado, pues a medida que exista mayor sentido de pertenencia al grupo y se tenga la apertura de compartir experiencias, puntos de vista, estrategias y aprendizajes, mayores serán los resultados.

El desarrollo consiste en que los integrantes de la comunidad educativa reflexionan entre sí, comparten sus conocimientos y lleguen a concertar soluciones para tener nuevos logros, convirtiendo éstos espacios en momentos de formación continua para el docente que le permite profesionalizarse.

El profesionalismo del docente no debe limitarse solo a la superación y actualización docente, sino también a un crecimiento a través de un trabajo colaborativo, que le permita compartir, reflexionar, analizar y concertar entre sus colegas.

Las relaciones humanas son un gran reto para desarrollar el trabajo colaborativo y para poder conformar un verdadero equipo de trabajo capaz de establecer ambientes de respeto, cooperación, buena comunicación, que permita relacionarse de forma constructiva, haciendo buen manejo de los conflictos, lo que permitirá articular esfuerzos y lograr grandes resultados.

Los resultados que deben ser alcanzados de manera colaborativa y no de forma aislada, con el compromiso de aprender juntos, disfrutando los logros y consolidando los objetivos.

Anteriormente se ha mencionado el papel o postura que debe de asumir el grupo para llevar a cabo mecanismos de colaboración, pero ¿qué podemos decir del papel del líder?, M. Paz Prendes Espinosa citada en la Guía del Director del Programa de Formación de Directores por Competencias, expone cuatro factores importantes que debe desempeñar el líder para implementar un trabajo colaborativo en su centro.

El primero se refiere a que el líder debe ser Integrador de grupos, invitando a los colaboradores a formar grupos de apoyo mutuo y asegurándose de que realmente sean comprendido las reglas básicas para trabajar de forma colaborativa.

El líder desde un inicio debe tener un diseño y organización de lo que se pretende trabajar y en lo posterior realizar una reestructuración con la participación de los implicados en el proyecto.

El segundo factor se refiere a la organización de la tarea considerando tres fases:

- ❖ Fase I.- De tipo introductorio. Donde todos se manifiesten interesados y participativos en el tema.
- ❖ Fase II.- Se refiere a la ejecución de las tareas del proyecto y comunicación continua.
- ❖ Fase III.- El procesamiento, que implica la recuperación del proceso, aprovechamiento de los beneficios y la consolidación de lazos.

El tercer factor habla de que el líder debe de ser facilitador promoviendo el desarrollo de los participantes, orientando e informando de las acciones a realizar.

La última fase hace énfasis en los roles del líder como Monitor y evaluador, verificando y evaluando lo sucedido, registrando de forma sistemática e informando a los participantes para crear conciencia de los impactos

obtenidos, permitiendo todo esto en lo posterior retroalimentar oportunamente propiciando la reflexión de lo realizado.

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores que el trabajo colaborativo es la base para poder alcanzar el éxito en los proyectos establecidos, y ahora la interrogante es ¿cómo lograrlo, sin desviar la atención en asuntos que no tengan relevancia? una de las formas que apoyaran es organizando los espacios, con sus responsables y los tiempos a través de la implementación de la agenda escolar.

La agenda es un término muy trillado y que parece que es una estrategia muy usual, que no es novedosa o innovadora, pero en la realidad no todos han incluido el buen hábito de llevarla a la práctica para planear y organizar las actividades, es por eso que la organización del tiempo es importante para obtener mejores resultados en lo planeado.

### **3.7 Gestión del tiempo**

La gestión del tiempo es un elemento indispensable para optimizar los espacios destinados al trabajo, Peter Drucker citado por Parera Pascual (2002:15) expone que:

*“Todo requiere tiempo. Es una ley universal. Todo trabajo lleva y precisa tiempo. Sin embargo, mucha gente utiliza sin pensar éste recurso único, irremplazable y necesario. Ninguna otra cosa, distingue, quizás a los ejecutivos eficaces como su cuidadosa, y casi amorosa, utilización del tiempo”.*

Por lo tanto el buen uso de nuestro tiempo permitirá consolidar las acciones que nos llevaran a la meta de nuestro proyecto.

El desarrollar la habilidad para organizar el tiempo reducirá esfuerzos encaminados a otros fines y mejorará la eficiencia y eficacia de las instituciones, por lo tanto, la agenda será una herramienta básica en la organización para el logro de las metas trazadas.

En esta agenda se priorizaran las acciones de mayor impacto y relevancia, registrándolas y asignándoles el tiempo necesario para su ejecución, sin olvidar y ser objetivos en las horas reales que pueden ser utilizadas, pues a menudo planeamos más de lo que se puede realizar en el tiempo contemplado, también debe incluir tiempos para evaluar lo realizado y la preparación de las actividades posteriores.

Para poder lograr la optimización del tiempo ya agendado, se debe desarrollar la habilidad para planificar y priorizar, tener la firme convicción de saber decir no, delegar responsabilidades, concentrarse en las actividades programadas, evitar en lo posible las interrupciones y las visitas inesperadas o perder el tiempo en otras actividades, en pocas palabras centrarse en lo programado en la agenda.

El contar con una agenda permite gozar de mayor tranquilidad, pues en ella se concentran las acciones importantes que en múltiples ocasiones nos quitan el sueño por estar recordando “esto tengo que hacer el día de mañana” “que no se me olvide”, por lo tanto nos ayudará a recordar y a ejecutar lo deseado y necesario según los objetivos trazados.

Para lograr la organización del tiempo (Parera, 2002) recomienda la regla de las tres “E” que representarán la base del trabajo Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

La Eficiencia la considera cuando se logran el máximo resultado con los recursos que se tienen, la eficacia al lograr buenos resultados de los objetivos deseados y efectividad para adecuar la actuación o desempeño conforme a las condiciones del entorno donde se desempeñe el trabajo.

Otro aspecto relevante que menciona la autora corresponde a la habilidad para distinguir lo importante de lo urgente, siendo importante aquella que tiene mayor incidencia en el objetivo y la urgente aquella que además de ser importante su consolidación requiere menos tiempo dentro de la misma urgencia,

las acciones se puede distinguir de la siguiente manera: las urgentes se deben realizar para esa mañana o tarde, las prioritarias que se pueden resolver durante las 24 horas y las normales durante los próximos tres días.

Por lo tanto utilizar la agenda evitará desviar las actividades en otras cuestiones que no sean importantes o urgentes, o si sucede un imprevisto tratar de flexibilizar lo planeado sin descuidar las tareas programadas y así lograr lo optimización del tiempo y el logro los objetivos.

Las nociones teóricas que se han desarrollado en éste capítulo corresponde a la fundamentación teórica de las acciones, han sido una guía, que ha permitido explicar y analizar la situación problema, dando orden y sentido al proceso de diagnóstico e iluminar las acciones de intervención que se desglosarán, en el capítulo IV.

## **CAPÍTULO IV EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

Este capítulo presenta el diseño de la estrategia de intervención que se espera propicie una mejora en los procesos de acompañamiento del directivo a los docentes impactando en el funcionamiento y seguimiento de las prácticas educativas dentro del aula, donde el actuar de los participantes cobra un papel importante en la dinámica, dirigidas al cambio y sintiéndose orgullosos por su trabajo y que este a su vez favorezca un trabajo colaborativo con la finalidad de impulsar mejoras continuas en el desempeño educativo.

Para contribuir en este proceso de mejora y fortalecer la gestión escolar, se diseñó un proyecto que permitió intervenir y mejorar en las problemáticas que se detectaron en el diagnóstico y se mencionan a continuación:

- ❖ Falta de sistematización, seguimiento y evaluación del proceso de acompañamiento a los docentes y equipo de apoyo del centro de Atención Múltiple #41
- ❖ No hay registros de acuerdos.
- ❖ Ausencia de formatos que permitan dar seguimiento.
- ❖ No existe espacios destinados para el acompañamiento y seguimiento en la agenda anual.

### **4.1. Objetivo de la estrategia de intervención:**

Diseñar de manera colaborativa el proceso de acompañamiento pedagógico curricular de la institución, para conducir mejor las prácticas educativas y acuerdos establecidos impactando en la mejora educativa.



## **4.2 Líneas de acción y sus propósitos:**

A continuación se describen las líneas de acción que representan una herramienta útil y necesaria para orientar las actividades a realizar de forma organizada y estructurada y lograr consolidar el proyecto de intervención.

### *4.2.1. Gestión del tiempo para la colaboración.*

El propósito es generar espacios y tiempos de trabajo colaborativo, para favorecer un acompañamiento docente que se refleje en la atención de los alumnos con N.E.E.

Frecuentemente se percibe que el tiempo no es suficiente para realizar las actividades programadas, que se pasa el día y no se logró consolidar lo pretendido, en este sentido la organización del tiempo y la programación por escrito será necesario para lograr mayor éxito en la distribución de las actividades escolares.

Para lograr un acompañamiento docente, debe existir una organización de las actividades a realizar especificando tiempos que permitan tener consciencia de la distribución de las actividades.

Dentro de esta línea de acción destinada a la gestión del tiempo para colaboración y que es el punto de partida para fortalecer un acompañamiento a los docentes, se iniciará primeramente por analizar el calendario escolar de la SEP, para considerar los días estipulados para clases, los días de suspensión programadas, vacaciones y receso escolar, periodos de inscripción, para que no se interfieran con las actividades que se programen en el centro.

También será necesario analizar la agenda de actividades de supervisión y así empatar el calendario de la SEP, actividades de supervisión y las de centro y poder crear una agenda distribuyendo los tiempos para cada actividad.

Otra situación a considerar al inicio del ciclo escolar es la realización del cronograma de intervención del equipo de apoyo (psicólogo, comunicación y

trabajo social), pues dicha organización servirá al maestro de grupo para poder disfrutar de dos horas sin el compromiso directo de los alumnos y se pueda retomar este tiempo para trabajar de manera individual o retroalimentar las prácticas pedagógicas (en caso necesario), pues también es importante que esté presente el profesor en el grupo cuando recibe el apoyo especial.

La atención que ofrecen el equipo de apoyo a los grupos es ingresando una hora a la semana a cada grupo, por lo que se le solicitará que entren el mismo día a psicología y comunicación, para aprovechar que el docente un día a la semana de 8:30 a 9:30 a.m. tiene el apoyo de psicología y posteriormente el de comunicación de 9:30 a 10:30 a.m.

La estrategia que utilizará el director será programar las visitas a las aulas una sesión antes a la entrada del equipo de apoyo, con la intención de utilizar el siguiente día para analizar en conjunto con el docente las observaciones de aula y retroalimentar.

Dentro de esta organización el director, deberá contar con un cronograma que permita al inicio de la jornada revisar las actividades del día y del siguiente, con horario de visitas a aulas y atención individual a docentes, una hora para imprevistos, y media hora para reflexionar y evaluar las actividades realizadas.

Otro aspecto a considerar dentro de esta línea será informar al asesor dicha organización para que las visitas de su parte también estén agendas y evitar la improvisación o cambios de actividades.

Esta organización que se ha mencionado será necesario darla a conocer al colectivo docente para que se conozca y colaboren en el respeto de los tiempos.

Otra estrategia más a realizar es integrar en la agenda de centro todas las acciones programadas por la SEP, supervisión, comunidad y escuela, para no duplicar actividades y esto provoque posponer actividades, fomentando malos

hábitos e incidiendo nuevamente en la desestructuración del tiempo destinado a las actividades pedagógicas.

#### *4.2.2 Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.*

Esta línea tiene como propósito: Definir el proceso de acompañamiento que permita renovar las prácticas pedagógicas, a través de un trabajo colaborativo, que permita mejorar los procesos de aprendizaje de los alumnos del CAM.

Para llevar a cabo esta línea de acción referente al fortalecimiento y seguimiento de las prácticas pedagógicas, será necesario al inicio del ciclo escolar trabajar un taller con referente a las adecuaciones curriculares y la elaboración del PAI; posteriormente se trabajará en la primera reunión de consejo técnico con el Dr Carlos Velazco el tema de las adecuaciones curriculares desde la experiencia que ha tenido el expositor al trabajar dichas adecuaciones en las CAM y en específico con alumnos autistas.

El día que se tiene programado trabajar con el taller de adecuaciones curriculares, al final se considerará un espacio de 3 hrs. Para acordar de manera colaborativa la forma en que dará el acompañamiento en las aulas, teniendo claro el objetivo del proceso de acompañamiento, la necesidades de crear una comunidad que trabajo que se coordine de manera colaborativa, teniendo claro el papel que juega cada uno para la realización de las acciones y su participación en la elaboración de los formatos que permitirán sistematizar las prácticas pedagógicas.

Durante el tiempo de la reunión de consejo no se agotarán las dudas o inquietudes, por lo tanto se continuará durante el mes de septiembre trabajando una hora después de la salida de los alumnos, para disipar dudas retomar sugerencias.

Un aspecto más a considerar durante el desarrollo de estas reuniones de organización e informativas, será definir el tipo de organización de las diversas

acciones a implementar, así como dar a conocer la agenda de centro que contiene las actividades del ciclo escolar presente.

#### *4.2.3. Seguimiento para el acompañamiento docente.*

El propósito de esta tercera línea de acción es documentar y sistematizar el proceso de acompañamiento, a través de registros en los formatos elaborados, que permitan dar seguimiento a lo planeado.

La última línea a trabajar, pero con la misma importancia de las dos anteriores permitirá dar seguimiento al acompañamiento docente y será un referente de gran trascendencia para documentar y sistematizar el proceso.

Como estrategia de trabajo para la tercera línea de intervención, se programara dos días en horario alterno para realizar de manera colaborativa los formatos que facilitarán el proceso de sistematización y seguimiento.

Una vez elaborados los formatos de seguimiento de acuerdos y acordados los tiempos de planeación se decidirá en colectivo una persona para llevar una bitácora de los espacios de planeación, que servirán como una fuente de consulta para dar seguimiento a acciones o acuerdos surgidos en ese momento.

Otra estrategia que se implementará de manera trimestral en un espacio dentro del consejo técnico para evaluar el impacto que ha tenido este proceso de acompañamiento y seguimiento de acuerdos y si realmente se están cumpliendo con la programado en la agenda de centro, coordinado por los responsables del ámbito organizativo.

### **4.3 Metodología de la intervención.**

La metodología a implementar en este proceso de intervención tendrá un enfoque colaborativo pues será un ingrediente esencial para lograr que las actividades educativas sean más fructíferas y a su vez permite el desarrollo profesional del grupo.

El trabajo colaborativo representa una excelente decisión, pues si se pretende el crecimiento profesional y dar ese giro dejando atrás las prácticas tradicionales, es a partir del trabajo cotidiano que se debe desarrollar la capacidad para reflexionar y resolver los problemas juntos, con liderazgo y buena comunicación.

Este plan de intervención se llevará a cabo a nivel meso porque se trabajará a nivel institucional, con la modalidad de talleres para el análisis y reflexión de temas referente a las adecuaciones curriculares y elaboración del PAI.

En las reuniones de trabajo se elaborarán los formatos de registro y seguimiento de acuerdos con la participación del personal docente; para el acompañamiento en las aulas se realizará de manera individual, fuera del salón y en grupo.

Para desarrollar este proceso de intervención, primero se trabajará con un taller con la temática de adecuaciones curriculares y elaboración del PAI, con un enfoque andragógico; dentro de este mismo espacio destinado al taller para finalizar se dará una explicación de cómo se llevará a cabo el proceso de intervención, haciendo énfasis en la importancia de la colaboración de cada uno, para el cumplimiento de los objetivos.

Posterior a los talleres, se convocará al personal docente en dos sesiones para diseñar o rediseñar formatos de observación a grupos, formatos que permitan dar seguimiento a los acuerdos generados durante los momentos de planeación, sesiones de acompañamiento en los grupos o trabajo individual.

Otro aspecto a considerar en este proyecto es la organización de los tiempos unificando el calendario escolar de la SEP, las actividades de supervisión y los del centro y así poder realizar el cronograma que permita organizar los espacios para el acompañamiento en las aulas a los docentes y atenderlos de forma individual o en grupo, según sea la necesidad.

Durante este proceso de intervención, se deben tomar de forma sistemática y ordenada los registros de las sesiones de planeación y de los momentos de acompañamiento para que permitan dar seguimiento a los acuerdos tomados, monitorear avances y verificar la trascendencia que está teniendo o no el proceso de intervención.

Las técnicas usadas en este proceso de intervención serán los talleres, el acompañamiento en grupo, el individual, el grupal, la comunicación director-docente, director-asesor, asesor-docente, docente-docente, diseño de formatos de acompañamiento y seguimiento de forma colaborativa.

Los actores que participarán en el proyecto de capacitación y actualización serán los siguientes:

- ❖ Director del CAM.
- ❖ Personal administrativo del CAM
- ❖ Personal docentes del CAM
- ❖ Personal de apoyo del CAM.
- ❖ Supervisora de la zona.
- ❖ Asesores de la zona.
- ❖ Docente de otro CAM

#### **4.4 Plan de acción.**

Este plan acción se enfocará a favorecer las áreas que fueron detectadas en el diagnóstico, por lo tanto se planearán actividades a largo plazo, que requiere establecer procedimientos que regulen las acciones diarias de la escuela y asegure dar seguimiento a las tareas, monitorear los avances y logros, donde el director debe ejercer mayor liderazgo y promover un liderazgo compartido en el diseño y desarrollo de las propuestas y a su vez promoverlo al interior del colectivo escolar, suscitando un trabajo colaborativo para el logro de mejores resultados.

*Línea de acción 1. Gestión del tiempo para fortalecer el trabajo colaborativo.*

*Meta 1.1: Elaborar en la primera quincena de septiembre de 2012 la agenda de centro para Programar espacios de acompañamiento individual o grupal.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013													
			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul		
Revisar el calendario escolar 2012-2013, para considerar los 200 días de trabajo y concentrarlo en la agenda anual de trabajo.	Director y secretaria	Director Personal docente, de apoyo y personal administrativo.		X												
Revisar el calendario de la zona para empatar sus actividades con las de centro.	Director y secretaria	Director Personal docente, de apoyo y personal administrativo.		X												
Elaborar el cronograma de visitas del director a los grupos	Director	Director			X											
Realizar el horario de vistas del equipo de apoyo a los grupos.	Equipo de apoyo	Director y equipo de apoyo			X											
Elaborar la agenda anual de centro	Director y secretaria	Director Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X											
Concentrar en la agenda las actividades de centro incluidas en el plan anual de trabajo.	Secretaria	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X											
Revisar en colectivo la agenda anual de centro para darla a conocer o realizar las modificaciones necesarias.	Director	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X											
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>																
Agenda de centro																

**RECURSOS**

Calendario de la SEP  
Cronograma de actividades de supervisión  
Plan anual de trabajo  
Cronograma de visita a las aulas del director  
Horario de intervención del equipo de apoyo  
Cronograma de intervención de los asesores en las aulas.

**INDICADORES QUE SE RELACIONAN**

Existe la agenda anual de centro que incluye todas las actividades de acompañamiento  
Se involucra todo el personal docente en la revisión y corrección de las actividades programadas en la agenda.  
El personal docente de apoyo y administrativo conocen las actividades de la agenda.



*Meta 1.2: Organizar con el equipo de apoyo en la primera quincena de septiembre de 2012 los tiempos para dar la atención en las aulas y aprovechar los espacios de intervención en grupo para trabajar director-docente.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013													
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun		
Destinar un tiempo para trabajar en conjunto director-equipo de apoyo y realizar la organización de la intervención en grupo.	Director	Director y equipo de apoyo.			X											
Organizar los tiempos para las visitas en las aulas.	Equipo de apoyo	Director y equipo de apoyo.			X											
Elaborar con el equipo de apoyo el cronograma de intervención en las aulas.	Equipo de apoyo	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X											
Dar a conocer a los docentes la organización de los espacios de intervención del equipo de apoyo.	Director	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X											
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>																
Horario de intervención del equipo de apoyo en las aulas																
<b>RECURSOS</b>																
Agenda anual de centro																
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>																
El personal docente y de apoyo tienen conocimiento de la organización de los tiempos.																

*Meta 1.3: Que el director elabore en septiembre el cronograma de acompañamiento a las aulas.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013												
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul	
Que el director elabore el cronograma de visitas a las aulas.	Director	Director			X										
Considerar los espacios en que el docente cuenta con la presencia del equipo de apoyo en su grupo para orientarlo de manera individual o realizar devolución de observaciones.	Director	Director, personal docente y de apoyo.			X										
Considerar en la agenda el primer y segundo viernes de cada mes de para tratar asuntos relacionados de manera colaborativa.	Director	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>															
Cronograma de visitas a las aulas.															
<b>RECURSOS</b>															
Agenda de centro Horario de intervención del equipo de apoyo															
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>															
Se organizan los tiempos de visitas de acompañamiento en las aulas. Existen espacios de acompañamiento y retroalimentación de forma individual															

*Meta 1.4: En la segunda semana de septiembre se tendrá organizada la agenda de los asesores de centro incluyendo las visitas de acompañamiento en las aulas y al directivo, para mantener un orden en la calendarización de las actividades del ciclo escolar.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013													
			Jun	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mav	Jul		
Dar a conocer al asesor la forma en que se llevarán a cabo el acompañamiento docente.	Director	Director y asesor.			X											
Registrar en la agenda de centro el acompañamiento del asesor a los grupos.	Secretaria	Director y asesor.			X											
Estipular el espacio para la retroalimentación al docente.	Director	Director y asesor.			X											
Registrar en la agenda el acompañamiento del asesor a dirección.	Secretaria	Director y asesor.			X											
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>																
❖ Cronograma de acompañamiento asesor-docente																
<b>RECURSOS</b>																
❖ Agenda de centro																
❖ Agenda anual de supervisión																
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>																
❖ Se realizan espacios de acompañamiento del asesor a los docentes.																
❖ De los espacios de acompañamiento asesor-docente han surgido nuevas propuestas de trabajo.																

*Meta 1.5: Al terminar la segunda semana de septiembre se habrá compartido y ajustado con los docentes, equipo de apoyo y directivo el esquema de trabajo para el ciclo escolar.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013												
			Jun	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul	
Reservar un espacio en la primera reunión de consejo para dar a conocer la agenda de actividades.	Director	Directivo			X										
Presentar a los docentes, equipo de apoyo y administrativo la organización del calendario escolar.	Director	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X										
Realizar las modificaciones en colectivo si es necesario.	Docentes de grupo y equipo de apoyo	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X										
Imprimir la agenda anual y entregarla.	Secretaria	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X										
Anexar la agenda anual a la carpeta técnica	Docentes de grupo y equipo de apoyo	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.			X										
Colocar una agenda en el periódico de avisos.	Secretaria	Secretaria			X										
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de la agenda anual de centro</li> <li>❖ Agenda en físico</li> </ul>															
<b>RECURSOS</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Agenda anual de centro</li> <li>❖ carpeta técnica de los docentes y equipo de apoyo</li> </ul>															

*Línea de acción 2. Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas*

*Meta 2: Unificar en el primer bimestre escolar del ciclo 2012-2013 la forma en que realizarán las adecuaciones curriculares, para dar respuesta a las necesidades educativas de los alumnos.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013													
			Jun	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul		
Seleccionar la posible bibliografía de apoyo.	Maestros de grupo y de apoyo	Director, Personal docente, y de apoyo.	X													
Solicitar a los docentes buscar y compartir bibliografía seleccionada.	Director	Director, Personal docente, y de apoyo.		X	X											
De la diversa bibliografía unificar con la que se trabajará.	Maestros de grupo y de apoyo	Director, Personal docente, y de apoyo.			X											
Compartirla por correo para realizar una lectura previa.	Maestros de grupo y de apoyo y directivo	Director, Personal docente, y de apoyo.			X											
Invitar al Dr. Carlos Velazco para llevar a cabo la segunda semana de septiembre un taller basado en su experiencia al trabajar adecuaciones curriculares.	Docente de preescolar.	Director y docente de preescolar.	X													
Elaborar y enviar los oficios correspondientes, para la gestión de la visita del Dr. Carlos Velazco.	Secretaria	Director y administrativo.		X												
Realizar el taller de adecuaciones curriculares.	Docente de preescolar.	Director, Personal docente, y de apoyo.			X											
Homologar los criterios para realizar las adecuaciones curriculares.	Maestros de grupo y de apoyo y directivo	Director, Personal docente, y de apoyo.			X					X					X	
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>																
❖ Unificar criterios en la realización de adecuaciones curriculares																

**RECURSOS**

- ❖ Antología de Atención a la Diversidad.
- ❖ Libro de Integración educativa en el aula regular.
- ❖ Guía para realizar adaptaciones curriculares.

*Meta 2.1: Analizar en la segunda reunión de consejo la estructura y elaboración de la propuesta curricular adaptada, como instrumento de seguimiento en la atención de los alumnos con N.E.E.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013													
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul		
Solicitar a los docentes buscar bibliografía con respecto a propuestas curricular adaptada.	Maestros de grupo y de apoyo	Director, Personal docente, y de apoyo.				x										
Seleccionar la información a utilizar	Maestros de grupo y de apoyo y directivo	Director, Personal docente, y de apoyo.				x										
Enviar la información por e-mail para realizar una lectura previa.	Maestros de grupo y de apoyo y directivo	Director, Personal docente, y de apoyo.				x										
Notificar al docente que coordinará el taller de la propuesta curricular adaptada.	Director	Director y docente de grupo			x											
Llevar a cabo el taller.	Maestra de primer grado	Director, Personal docente, y de apoyo.				x										
Unificar el tipo de formato a utilizar para realizar la propuesta curricular adaptada.	Director	Director, Personal docente, y de apoyo.				x										
Elaborar e imprimir los formatos y enviarlos a los correos.	Director	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.				x										
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>																
❖ Unificar criterios para elaborar la propuesta curricular adaptada de los alumnos																
<b>RECURSOS</b>																
❖ Antología de Atención a la Diversidad.																
❖ Libro de Integración educativa en el aula regular.																
❖ Documento de lectura: Guía para realizar adaptaciones curriculares																

*Meta 2.2: Durante el ciclo escolar verificar la implementación de las adecuaciones curriculares en las aulas y las propuestas individuales adaptadas.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013											
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Respetar y optimizar los tiempos destinados a la planeación.	Personal docente, y de apoyo.	Director, Personal docente, y de apoyo.				X		x			x			x
Realizar las Planeaciones con educaciones curriculares de manera colaborativa.	Personal docente, y de apoyo.	Director, Personal docente, y de apoyo.				X		x			x			x
Elegir una persona que realice la bitácora de los espacios de planeación.	Director, Personal docente, y de apoyo.	Director, Personal docente, y de apoyo.				X								
Dar asesoría a docentes que lo requieran de forma individual.	Director	Director, Personal docente, y de apoyo.				X	x	x	x	x	x	x	x	x
Proporcionar asesoría grupal con docentes equipo de apoyo, director y asesor.	Director	Director, Personal docente, y de apoyo.				X	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>														
❖ Planeaciones con adecuaciones curriculares														
<b>RECURSOS</b>														
❖ Formatos de planeación														
❖ Planes y programas de cada grupo														



*Meta 2.3: Durante el ciclo escolar realizar visitas de acompañamiento en las aulas para verificar la aplicación de las adecuaciones curriculares.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013												
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul	
Respetar los tiempos estipulados en el cronograma de visitas a las aulas.	Director, Personal docente y de apoyo.	Director, Personal docente y de apoyo.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Acompañamiento del directivo en las aulas para verificar la aplicación y funcionalidad de las adecuaciones curriculares y propuesta individual adaptada.	Director	Director, Personal docente y de apoyo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Registro de acuerdos en las observaciones de grupo.	Director personal docente y de apoyo.	Director, Personal docente y de apoyo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Devolución de las observaciones realizadas a los grupos y registro de acuerdos.	Director	Director, Personal docente y de apoyo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Retroalimentación y seguimientos de los acuerdos durante la primera quincena.	Director personal docente y de apoyo.	Director, Personal docente y de apoyo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acompañamiento al docente de manera individual fuera de grupo (si es necesario).	Director	Personal docente y de apoyo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>															
❖ Visitas de acompañamiento en las aulas y registro de acuerdos															
<b>RECURSOS</b>															
❖ Agenda anual															
❖ Formatos de observación en aula															
❖ Formato de seguimiento de acuerdos.															

*Meta 2.4: En la primera reunión de consejo técnico definir el proceso de acompañamiento que se llevará a cabo durante el ciclo escolar.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013													
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul		
Dar a conocer el objetivo del proceso de acompañamiento	Director	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.			X											
De forma colaborativa definir la forma en que se llevará a cabo el proceso de acompañamiento del directivo y asesores.	Director y asesores	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.			X											
Definir de forma clara el papel de cada una de los responsables y su implicación en este proceso.	Director y asesores	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.			X											
Elaborar de manera colaborativa los formatos que apoyarán para la observación en las aulas y dar seguimiento a los acuerdos, así como registro de las reuniones.	Director, personal docente y de apoyo.	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.			X	X										
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>																
❖ Claridad del proceso de acompañamiento																
<b>RECURSOS</b>																
❖ Plan de intervención																
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>																
❖ Se tiene claridad de los objetivos del proceso de acompañamiento																
❖ Se ha definido el proceso de acompañamiento.																
❖ Se han delimitado los responsables.																
❖ Los tiempos están definidos de forma clara.																
❖ Se han elaborado los formatos que apoyen en el proceso.																

*Línea de acción 3. Seguimiento en el acompañamiento docente.*

*Meta 3.1: Diseñar en septiembre de 2012 de manera colaborativa los formatos que permitan sistematizar acuerdos, para dar seguimiento y plasmar las observaciones realizadas a los grupos.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2012												
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul	
Revisar bibliografía de manera individual que pueda apoyar a la elaboración de formatos de registro de observación en las aulas y para el seguimiento de acuerdos	Personal docente, de apoyo y Director	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.		X	X										
En reunión de consejo técnico extraordinaria, elaborar formatos que permitan observar en las aulas, registrar acuerdos, monitorear y evaluar resultados.	Personal docente, de apoyo y Director	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.			X										
Dar a conocer los formatos editados y realizar modificaciones si son necesarias.	Personal docente, de apoyo y Director	Director, Personal docente, de apoyo y administrativo.				X									
Imprimir y enviar por correos los formatos.	Secretaria	Director, Personal administrativo.				X									
Anexarlos en la carpeta técnica	Personal docente, de apoyo.	Director, Personal docente, de apoyo.				X									
Realizar los registros en cada uno de los formatos cuando sea necesario.	Director	Director, Personal docente, de apoyo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>															
❖ Formatos de apoyo pedagógico y registro de acuerdos															
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>															
❖ Existe participación del personal de la escuela en la elaboración de los formatos de apoyo pedagógico y seguimiento de acuerdos.															

*Meta 3.2: Durante el ciclo escolar utilizar los formatos de observación al momento de planear, visitar aulas y al registrar acuerdos.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2013												
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul	
Tener de forma digital y organizada los formatos	Secretaria	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Imprimir los formatos y tenerlos en la carpeta del director.	Secretaria	Director y administrativo				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Darle uso a los formatos en las intervenciones a las aulas, durante las Planeaciones, asesorías individuales o de grupo.	Director, Personal docente, de apoyo.	Personal docente, de apoyo y personal administrativo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Imprimir los formatos para los docentes y anexarlos a su carpeta técnica.	Secretaria	Director y administrativo.				X									
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>															
❖ Uso y aplicación en aula de los formatos elaborados															
<b>RECURSOS</b>															
❖ Formatos															
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>															
❖ Los docentes de grupo y de apoyo conocen el uso adecuado de cada una de los formatos.															

*Meta 3.3: Conformar una comisión que evalúe el seguimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones, espacios de planeación y visitas a las aulas.*

Actividad	Responsable	Involucrados	2012-2012											
			Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul
En reunión de consejo técnico elegir una comisión que evalúe el seguimiento que se da a los acuerdos registrados.	Secretaria, docente de preescolar y taller.	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.				X								
Estipular los espacios de reunión para evaluar acuerdos de forma cuatrimestral.	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.				X								
En la agenda de centro plasmar los espacios de evaluación y devolución de resultados.	Secretaria	Director, Personal docente, de apoyo y personal administrativo.					X			X				X
Informar a la comunidad de forma cuatrimestral los avances.	Secretaria, docente de preescolar y taller.	Comisión de evaluación.					X			X				X
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>														
❖ Información del proceso de seguimiento a los acuerdos generados														
<b>RECURSOS</b>														
❖ Formatos, minutas, registros de observación.														
<b>INDICADORES QUE SE RELACIONAN</b>														
❖ Existe una comisión que evalúa el seguimiento a los acuerdos.														
❖ Se rinde un informe de resultados al equipo de trabajo sobre los espacios planeación, seguimiento de acuerdos y prácticas pedagógicas														

## 4.5 Indicadores

La formulación de los criterios e indicadores para la evaluación es un proceso de intervención son un referente importante para realizar el proceso de acompañamiento directivo, pues permiten dar seguimiento y visualizar los logros obtenidos con respecto a la situación inicial del diagnóstico y después de la aplicación de la propuesta de intervención en el centro, con la finalidad de mejorar los procesos de acompañamiento en las prácticas educativas y al dar seguimiento a los acuerdos establecidos.

Para esta intervención, se consideraron tres criterios: el primero de ellos es el de organización del proceso de acompañamiento, el segundo la definición institucional del proceso de acompañamiento y el último la documentación del proceso de acompañamiento del director-docente, asesor-docente, asesor-director y docente-equipo de apoyo.

El primer criterio se refiere a la organización del proceso de acompañamiento que representa el cimiento de este proceso de intervención, pues permite coordinar todas las actividades en la agenda anual, coordinándolas con el calendario de la SEP, las acciones de la Supervisión, las actividades del plan anual de trabajo y las intervenciones del director, asesores y equipo de apoyo en las aulas y de esta manera mantener un orden programado en las acciones por consolidar.

Este criterio incluye la organización de las actividades del ciclo escolar, los involucrados en este proceso supervisión, director, asesor de centro, docentes, equipo de apoyo, y personal administrativo, delimitando tiempos y responsables.

La tabla 8 represente los indicadores de seguimiento y evaluación que corresponden al primer criterio, los instrumentos y evidencias para recuperar la información y la fecha de aplicación o recuperación de los mismos.

Tabla 1: Indicadores de organización del proceso de acompañamiento

Indicadores	Instrumentos	Evidencia	Fecha de aplicación/ recuperación
Existe la agenda anual de centro que incluye todas las actividades de acompañamiento.		Agenda de centro	Septiembre de 2012
Se involucra todo el personal docente en la organización, revisión y corrección de las actividades programadas en la agenda.		Minutas	Septiembre de 2012
El personal docente de apoyo y administrativo conocen las actividades de la agenda.		Minutas	Septiembre de 2012
Existe y se respeta un cronograma de atención del equipo de apoyo	Cuestionario	Cronograma de apoyo a los grupos	Septiembre, Diciembre de 2012, abril de 2013
Se tiene y se lleva a cabo el cronograma de acompañamiento del directivo a los docentes en las aulas.	Cuestionario	Cronograma del director	Septiembre, Diciembre de 2012, abril de 2013
El personal docente y de apoyo tienen conocimiento de la organización de los tiempos.	Cuestionario	Minutas	Septiembre de 2012
Se organizan los tiempos de visitas de acompañamiento en las aulas.	Instrumento de seguimiento en aula	Registros de observación	Noviembre, Diciembre de 2012, Enero, Febrero, Marzo, abril, Mayo de 2013
Existen espacios de acompañamiento y retroalimentación de forma individual	Instrumento de seguimiento en aula	Registros de observación	Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre de 2012, Enero, Febrero, Marzo, abril de 2013
Se realizan sesiones de trabajo colaborativo de forma grupal.		Minutas	Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre de 2012, Enero, Febrero, Marzo, abril, Mayo y Junio de 2013
Se realizan espacios de acompañamiento del asesor a los docentes.	Lista de cotejo	Registros de seguimiento	Septiembre, Diciembre de 2012, Febrero, Marzo y Junio de 2013
De los espacios de acompañamiento asesor-docente han surgido nuevas propuestas de trabajo.		Registro de seguimiento Fichero de propuestas	Diciembre de 2012, Febrero de 2013
Se respetan los tiempos estipulados para realizar la retroalimentación a sus prácticas		Registro de observación	Septiembre, Diciembre de 2012, Febrero, Marzo y Junio de 2013

En el segundo criterio define el proceso de acompañamiento que se llevará a cabo en la institución, clarificando los objetivos y definiendo la forma en que se realizará el acompañamiento.

Se incluyen los responsables o personas que participan, estableciendo los tiempos para participar de manera colaborativa en la elaboración de formatos que permitan dar seguimiento a este proceso.

De este segundo criterio se derivan los siguientes indicadores contenidos en la tabla 9.

Tabla 2: Indicadores para definir el proceso de acompañamiento

Indicadores	Instrumentos	Evidencia	Fecha de aplicación/ recuperación
Se tiene claridad de los objetivos del proceso de acompañamiento	Cuestionario	Minutas	Septiembre de 2012
Se ha definido el proceso de acompañamiento.	Cuestionario	Minutas	Septiembre de 2012
Se han delimitado los responsables.	Cuestionario	Minutas	Septiembre de 2012
Los tiempos están definidos de forma clara.	Cuestionario	Minutas	Septiembre de 2012

El tercer criterio da evidencia del proceso de acompañamiento del asesor-director, director-docente, asesor docente, docentes-equipo de apoyo, la participación del personal de la escuela para dar seguimiento a los acuerdos conociendo el uso de los formatos y la utilización de los mismos para dar seguimiento a las acciones propuestas y recuperar lo realizado y de esta manera poder evaluar los alcances dándolos a conocer al personal docente.

Los indicadores plasmados en la tabla 10 servirán para dar evidencia de los logros a éste último criterio

Tabla 3: Indicadores para el acompañamiento

Indicadores	Instrumentos	Evidencia	Mes de aplicación/
Existe participación del personal de la escuela en la elaboración de los formatos de apoyo pedagógico y seguimiento de acuerdos.		Minutas	Sept, Dic de 2012 y Mayo de 2013.
Los docentes de grupo y de apoyo conocen el uso adecuado de cada una de los formatos.	Cuestionario	Minutas Carpetas técnicas	Sept de 2012
El personal docente y de apoyo tienen los documentos en electrónico y en físico		Correos electrónicos Carpeta técnica	Sept de 2012
Los formatos utilizados son funcionales al trabajo del personal docente y de apoyo.	Cuestionario	Carpeta técnica	Dic de 2012 y Junio 2013.
Existe una comisión que evalúa el seguimiento a los acuerdos.		Gráficas de resultados	Sept de 2012
Se rinde un informe de resultados al equipo de trabajo sobre los espacios planeación, seguimiento de acuerdos y prácticas pedagógicas	Cuestionario	Gráficas de resultados	Sept, Dic de 2012 y Junio 2013.





## **CAPÍTULO V PROCESO DE INTERVENCIÓN**

El objetivo de este capítulo es describir las acciones que se han implementado en este proceso de intervención, el seguimiento realizado hasta el momento y presentar un reporte de los resultados, así como las adaptaciones que han sido necesarias implementar para alcanzar los objetivos planteados.

Para el logro de estos objetivos el papel del directivo al igual que el de los involucrados fue decisivo con miras a mejorar la situación del centro, involucrando al personal docente en la elaboración de las estrategias de intervención, ejecución y evaluación, fungiendo como guía y acompañante del proceso, motivando a la realización de las acciones con el compromiso de los profesores, ejerciendo una comunicación, retroalimentando y escucha efectiva, influyendo en las conductas de los docentes para conseguir los objetivos y obteniendo buenos resultados a través del trabajo colaborativo.

También fue necesario generar condiciones para la ejecución de las acciones, que permitieran promover un estado de mejora en la escuela, las cuales se institucionalizaron en la organización escolar.

Este capítulo está conformado por tres apartados: el primero que hablará del seguimiento del proceso de intervención en cada una de las acciones planteadas, el segundo de la evaluación de la intervención y el tercero de los resultados obtenidos hasta el momento, a continuación se describirán cada una de los puntos.

### **5.1 Seguimiento del proceso de intervención**

Durante este proceso de intervención, se ha realizado un seguimiento que permite dar cuenta de que a través de la intervención se ha clarificado el proceso de acompañamiento del director a los docentes. En este apartado se describen las acciones, hallazgos y dificultades que se han presentado.

El proceso de intervención se organizó con tres líneas de acción la primera orientada a la Gestión del tiempo para fortalecer el trabajo colaborativo, la segunda se enfoca al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la tercera al seguimiento en el acompañamiento docente.

La implementación de la primera línea se inició en el mes de agosto del año en curso. Como primer meta se tenía elaborar la agenda de centro para programar espacios de acompañamiento individual o grupal. Para ello se tenía previsto realizar una reunión de trabajo el día 21 de septiembre (ver orden del día anexo 2) analizar el tema de adecuaciones curriculares y dejar un espacio aproximado de hora y media para realizar la agenda lo cual no fue posible porque se profundizó demasiado en el tema pues los docentes manifestaron interés e inquietudes a la temática trabajada.

Por la tanto se tuvo que programar una reunión extraordinaria para realizar la agenda el 28 de septiembre, y aprovechar el espacio que se tiene los viernes que corresponde a una hora después de la salida de los alumnos, con la intención de contar con un espacio libre para el trabajo colaborativo o administrativo del docente.

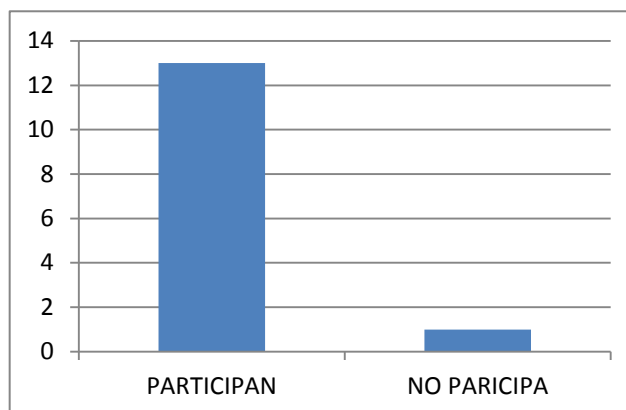
En esta sesión de trabajo participaron profesores, equipo de apoyo del centro y administrativos; se organizaron las actividades y los espacios distribuyendo de manera equitativa las comisiones y los tiempos para su realización e incluyendo los momentos para el acompañamiento del director al docente y al equipo de apoyo.

Posteriormente se realizó el concentrando de todas las actividades educativas, cívicas, recreativas y culturales estipulando los responsables para realizar los eventos, las reuniones de consejo técnico, las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo, otros elementos que se incluyeron fueron los momentos de planeación, las visitas de intervención del director a las aulas y espacios de acompañamiento.

Una vez que se elaboró la agenda se dio a conocer nuevamente en reunión extraordinaria el 5 de octubre a todos los involucrados estando conformes con las comisiones asignadas, pues la agenda sólo concentró la organización de dichas actividades que con anterioridad fueron acordadas con el personal.

En una reunión más, se convocó de nuevo al personal de la escuela para dar a conocer el cronograma de intervención del equipo de apoyo y del directivo, y en la minuta podemos evidenciar (anexo 3) que participaron todos los docentes (ver gráfico 27) con excepción del maestro de taller, pues como su horario de salida es antes que el resto de los docentes, no participó pero al día siguiente el director le informó los acuerdos de forma individual.

Gráfico 1: Conocimiento del cronograma de intervención en las aulas



El contar con una agenda permitió al personal del centro tener un panorama global de las actividades del ciclo escolar, la cual permite preparar de forma anticipada y con mayor calidad los eventos y considerar las actividades escolares en sus agendas personales y evitar saturación de actividades, para lograr una mejor organización y desgaste físico y emocional en los docentes.

La organización de esta agenda también le permitió al personal de la escuela planear sus días económicos y evitar que se tramiten estos cuando el docente tiene alguna comisión para organizar algún evento o sean días dedicados al trabajo colaborativo o reunión de consejo técnico.

Para el personal docente, equipo de apoyo y administrativo el contar con la agenda le permitió sentirse más seguro, pues se tiene el conocimiento de forma anticipada de la organización anual.

Permite al directivo delegar responsabilidades y favorecer en los docentes su liderazgo y autonomía para organizar o dirigir alguna comisión ya asignada, así como realizar un acompañamiento docente planeado y con objetivos concretos.

Otro de los impactos importantes en la organización de la agenda fue la participación de todo el personal docente, de apoyo y administrativo, pues el participar ha generado mayor compromiso en la ejecución de las comisiones.

Y como aportación final en este punto, la agenda ha resultado ser una buena guía para los docentes de nuevo ingreso, pues la escuela sufre de constante rotación de personal, por lo tanto cuando hay un recurso humano que viene de cambio, se le proporciona la agenda lo cual le permitirá conocer las actividades a realizar y sobre todo en las que tiene la responsabilidad de organizar ya que si viene a suplir a algún docente, sus comisiones serán las del maestro que se ausenta.

En la tabla 11 se señalan las dificultades y modificaciones que se realizaron al implementar la intervención.

Tabla 1: Dificultades y modificaciones al elaborar la agenda escolar.

Dificultades	Modificaciones
Por estar trabajando dentro del consejo técnico con la temática de adecuaciones curriculares, los tiempos no se lograron mantener.	Se programó dos reuniones extraordinarias para organizar la agenda y definir los tiempos de acompañamiento

La segunda meta de la primera línea de acción considerada en este proceso de intervención fue la organización de los tiempos del equipo de apoyo para dar la atención en las aulas y aprovechar estos espacios de intervención del personal de apoyo en los grupos para que el director pueda trabajar con el docente cuando sea necesario.

Para lograr organizar los horarios de intervención en las aulas fue necesario tener una semana de observación a los grupos por parte de los docentes y equipo de apoyo, participar en las evaluaciones del grupo y vaciado de la información de los alumnos a los perfiles y a la situación inicial de cada estudiante, todo esto le permitió al personal de apoyo tener conocimiento de los alumnos y a partir de esto elaborar el cronograma de intervención en las aulas basado en las necesidades de los alumnos.

Posteriormente en reunión extraordinaria se dio a conocer a los docentes la organización de los tiempos de intervención en aula por parte del equipo de apoyo, explicando a su vez que dichas intervenciones del psicólogo y comunicación serán el mismo día para que el docente cuando tenga la necesidad de algún acompañamiento se pueda realizar en estos momentos, sólo cuando sea necesario.

El cronograma de intervención en las aulas del equipo de apoyo, le permite al docente visualizar los horarios de intervención y poder exigir que cumplan con los mismos y a su vez planear de mejor manera sus actividades para no cruzar tiempos con el equipo de apoyo, además de poder saber cuándo sus alumnos tendrán apoyo en aula externa y programar actividades con los alumnos que se quedan en el aula y que estas no afecten a los que están ausentes.

Al equipo de apoyo también le ha beneficiado la organización de los horarios de intervención para favorecer el trabajo dentro de los grupos y coordinar las sesiones individuales o de padres de familia, pues con frecuencia existían quejas de los docentes por incumplimiento de las intervenciones en los grupos, además que dicha organización le permitirá al director aprovechar esos espacios en que el equipo de apoyo están en grupo para trabajar cuando sea necesario con el docente; en esta organización se generaron algunas dificultades y fue necesario realizar modificaciones que se describen en la tabla 12.

Tabla 2: Dificultades y modificaciones en la organización de tiempos.

Dificultades	Modificaciones
<p>Una vez definida la agenda se recibieron los calendarios de actividades externas.</p> <p>Programar las actividades de todo el equipo en un solo día al mismo grupo, para generar el espacio de acompañamiento al docente.</p>	<p>Realizar ajustes en los horarios del maestro de comunicación, psicología, trabajo social.</p>

Una vez finalizada la organización del equipo de apoyo el directivo elaboró el cronograma de acompañamiento a las aulas, donde se plasmó a partir de los meses de octubre hasta mayo las visitas, considerando en este tiempo un día a cada grupo para revisión de registros en carpetas técnicas en tres momentos.

Otro de los espacios organizados fue la intervención de acompañamiento del director en los grupos que se realiza visitando de uno o dos docentes por semana en sus aulas, lo cual permite que el director realice mínimo 5 visitas al año a cada grupo.

A pesar de tener el cronograma de visitas a los grupo a partir de octubre, éstas no se han podido realizar pues se presentaron situaciones externas a la institución como cursos y diplomados para docentes y equipo de apoyo, por lo cual se iniciará este seguimiento en el mes de noviembre con lo programado.

El avance logrado en relación a la última meta de ésta línea de acción , que es organizar la agenda de los asesores de centro incluyendo las visitas de acompañamiento en las aulas y al directivo ha sido mínimo, pues al comentar con los asesores de centro con respecto a mantener una organización de sus visitas a las aulas y programar espacios donde se pueda retroalimentar a los docentes, se mostraron renuentes para que se estipulara un día específico para sus observaciones, argumentando que debe ser en tiempos diferentes y de sorpresa para los docentes y no se preparen sólo el día que saben que tendrán visita de observación, en la tabla 13 se muestran algunas de las dificultades enfrentadas y las modificaciones realizadas por el momento.

Tabla 3: Dificultades y modificaciones al organizar las visitas de los asesores.

Dificultades	Modificaciones
<p>Que los asesores desean que las visitas sean cuando ellos decidan asistir a hacerlo.</p> <p>La poca apertura a innovar en la organización que siempre se ha realizado.</p> <p>Lucha de poder “como me puede decir otro lo que tengo que hacer”.</p> <p>No querer romper con paradigmas.</p>	<p>El acuerdo al que se llegó con respecto a esta meta es que por lo menos se contemple un espacio al final de la observación al grupo para retroalimentar al docente observado y no solo comentarlo con el director o dejarlo por escrito.</p> <p>Es necesario negociar que la Dirección debe tener las fechas de visita previamente, aunque los docentes no las sepan.</p> <p>Replantear el objetivo de sus intervenciones, para una mejor organización y evitar que se crucen actividades que el docente tenga programadas y de esta manera evitar que asistan algún día al centro y no puedan observar al grupo deseado pues se tiene planeada otra actividad.</p> <p>Y que sus visitas de observación sean desde que inicia el docente la actividad, no sólo por periodos cortos y a la mitad o al finalizar la clase.</p>

En relación a la línea de acción 1 de gestionar el tiempo para favorecer espacios de colaboración, el avance se hace evidente con la organización de los tiempos de los docentes de grupo, equipo de apoyo (anexo 4) y dirección (anexo 5) favoreciendo mayor coordinación en las actividades académicas del centro.

En la línea de acción 2 que se enfoca al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, se contemplaron 4 metas, la primera de ellas pretende unificar las formas en que se realizan las adecuaciones curriculares dentro de los consejos técnicos.

En el sentido de las adecuaciones curriculares que son parte fundamental en la atención de los alumnos con necesidades educativas o que presentan barreras para el aprendizaje, el avance hasta el momento es bueno, pues aunque no se ha profundizado en el tema como se tenía contemplado con el especialista en el área, ya se están realizando, la razón por la que no se ha retomado la temática es por la necesidad surgida en aunar más en las características e implicaciones de otras discapacidades, que fue fundamental para lograr realizar mejor las adecuaciones.

Como medida momentánea se solicitó a los docentes revisar bibliografía alusiva al tema de adecuaciones y en un espacio de forma colaborativa se compartieron los hallazgos unificando el concepto y elaborando un formato



(anexo 6) que permita registrar las secuencias didácticas con adecuaciones curriculares, este trabajo realizado será flexible y perfectible sobre la marcha y al retomar el tema con el especialista en adecuaciones curriculares.

Por lo tanto se está trabajando con las adecuaciones curriculares con mayor claridad y habilidad al plasmarlo en los formatos de planeación, en la tabla 14 se puede evidenciar algunas de las dificultades y modificaciones que surgieron.

Tabla 4: Dificultades y modificaciones para realizar adecuaciones curriculares.

Dificultades	Modificaciones
Necesidad de aunar y actualizar conocimientos con respecto a las diversas discapacidades, por lo que se ha extendido las temáticas sin concretar aún en las propuestas curriculares adaptadas.	Profundizar en la temática de las diversas discapacidades y sus características, pues va despertado gran interés en los docentes, ya que la experiencia del Doctor es amplia, enriquecedora y además actualizada en estudios e investigaciones recientes, por lo que ha sido necesario profundizar más en el tema, siendo necesario todos estos aprendizajes pues favorecen la realización de las adecuaciones.

En la segunda meta de esta misma línea de acción se consideró verificar la implementación de las adecuaciones curriculares en las aulas y al elaborar las propuestas individuales adaptadas; al momento de observar a un docente en su salón se pudo rescatar que se están aplicando las adecuaciones, modificando el grado de complejidad de la actividad trabajada y los materiales utilizados.

Por lo tanto se puede afirmar que se está avanzando satisfactoriamente con respecto a la meta, pues los docentes han plasmado adecuaciones curriculares en las Planeaciones, se aplican en las aulas y porque ha existido mayor coordinación del maestro de grupo y equipo de apoyo en el trabajo dentro del aula.

Tabla 5: Dificultades y modificaciones al implementar las adecuaciones.

Dificultades	Modificaciones
<p>No contar aún con la asesoría con respecto al tema.</p> <p>Necesidad de retomar a profundidad las características de las diversas discapacidades, lo que ha impedido abordar el tema de adecuaciones.</p>	<p>Unificar criterios por el momento entre el colectivo para llevar a cabo las adecuaciones curriculares en las Planeaciones.</p>

Otra de las metas que se pretendió consolidar en este proceso de intervención fue la de dar a conocer el proceso de acompañamiento que se llevará durante el ciclo escolar, donde se dio a conocer el objetivo del proceso de acompañamiento el cual implica un trabajo colaborativo entre el personal docente, equipo de apoyo, director y asesores, dejando claro el papel activo y de colaboración que juega cada uno de los implicados y la importancia de su participación para que de manera coordinada se logre realizar los formatos que permitirán realmente ser un instrumento que apoye el desempeño pedagógico dentro de las aulas y proporcionen información que permitan dar seguimiento a las acciones emprendidas o acuerdos generados.

El tener un panorama general de la forma de trabajo durante el ciclo escolar provocó mayor seguridad de algunos docentes pues permite tener la claridad de la forma y criterios que se implementarán en el trabajo y del camino que se llevará a cabo para el trabajo colaborativo, observándose a su vez en dos docentes desagrado pues no se ha trabajado con esa organización que requiere ser más sistemáticos en el proceso y como en todo cambio se generan algunas dificultades que se muestran en la tabla 16 con algunas modificaciones que se realizaron.

Tabla 6: Dificultades y modificaciones al definir el proceso de acompañamiento.

Dificultades	Modificaciones
<p>Todo esto ha generado grandes polémicas y dudas por lo que ha sido necesario implementar mayor tiempo del estipulado dentro de los consejos técnicos.</p> <p>El no querer comprometerse en esta forma de</p>	<p>Manejar tiempos extras ya que en los consejos se ha alargado el tema.</p> <p>Cuando es necesario el trabajo en binas o grupos, variar los integrantes del equipo.</p>

trabajo pues algunos prefieren trabajar de forma individual o sólo con ciertos compañeros. El recelo por compartir. Lucha de poderes entre docentes. Baja tolerancia por el trabajo del otro.	
--	--

Como parte de la tercera línea de acción que apoya a este proceso de intervención, se considera en la primera meta la elaboración de formatos de manera colaborativa que permiten sistematizar acuerdos, para dar seguimiento y plasmar las observaciones realizadas a los grupos y a su vez también contar con formatos que apoyen a los docentes en su desempeño docente.

En este sentido de elaboración de los formatos se observó interés por la gran mayoría para buscar bibliografía en los manuales de Pierre Faure, en la guía Programa de Formación de Directivos por Competencias, en los libro de Inclusión Educativa y en el de Necesidades Educativas Especiales y planes y programas 2012, donde posteriormente se compartió los diferentes hallazgos se unificaron criterios en la selección y se procedió a elaborar los formatos que se utilizarían en la observación en grupo (anexo 7), planeación, proyecto de aula (anexo 8), perfiles de alumnos (anexo 9) y formatos de seguimiento de acuerdos y de seguimiento en aulas (anexo 10).

Esta experiencia fue muy enriquecedora para desempeñar con mayor calidad el trabajo pedagógico, porque al compartir diferentes puntos de vista y unificar criterios se logró crear formatos que respondan a las necesidades reales del centro siendo útiles y con la información que se considera relevante en este

Tabla 7: Dificultades y modificaciones al realizar los formatos.

Dificultades	Modificaciones
Desinterés en involucrase sólo uno mínima parte.  Dudas al implementar los formatos de planeación y elaboración de proyectos, que se han atendido de manera individual con quien ha manifestado mayor dificultad.	Dedicar tiempo extra a través de los correos electrónicos para resolver dudas o vía telefónica.  Ser más reiterativos con los que no se involucran y hacerles notar que su participación es enriquecedora.

En la tabla 17 se puede evidenciar algunas dificultades que se presentaron y modificaciones que se tuvieron que implementar al realizar dichos formatos.

La última meta realizada y que se describe de forma breve corresponde a la utilización y uso de los formatos de seguimiento de acuerdos, en los espacios de planeación y organización de actividades, surgiendo resultados favorables pues ha permitido registrar los acuerdos generados en los espacios de planeación, al realizar los perfiles grupales, en la realización del proyecto curricular de cada aula y cuando sea ha trabajado en subgrupos con algún docente y equipo de apoyo, por citar un ejemplo de esto, se retoma un registro de acuerdos surgidos en la reunión de planeación del día 2 de octubre de 2012 con el maestro de taller ocupacional y el grupo de 4° grado (anexo 11).

Estos registros permiten que exista evidencia de los logros o registros de las acciones realizadas para futuras consultas y retomarlos al dar continuidad a los convenios acordados, para poderlos ejecutar y en lo posterior evaluar si realmente se ha llevado a cabo, pero también sean presentado algunas dificultades y modificaciones que se pueden visualizar en la tabla 18.

Tabla 8: Dificultades y modificaciones al implementar los formatos.

Dificultades	Modificaciones
<p>Con dos docentes que todavía no se sienten satisfechos o familiarizados con esta forma de trabajar.</p> <p>Los tiempos no han sido suficientes para unificar criterios.</p>	<p>Programar nuevos espacios unificar criterios y lograr el objetivo.</p> <p>Motivar a los docentes insatisfechos, haciéndoles notar la utilidad y beneficio que representa todo esto para el trabajo escolar.</p> <p>Buscar espacios que no interfieran con la atención de los alumnos, respetando también los horarios de salida del docente y los medios electrónicos</p>

## 5.2 Evaluación de la intervención

Esta segunda parte del capítulo, corresponde a la evidencia del logro de los tres indicadores que hacen referencia a la organización de los procesos de

acompañamiento, a la definición institucional del proceso de acompañamiento y al proceso de acompañamiento del director-docente, asesor-docente, asesor director y docente-equipo de apoyo, que se establecieron como referentes para alcanzar las metas del proyecto de intervención, el cual pretendió diseñar de manera colaborativa el proceso de acompañamiento pedagógico curricular de la institución.

### *5.2.1. Organización de los procesos de acompañamiento*

El primer criterio de evaluación establecido se refiere a que existe una organización institucional en el proceso de acompañamiento.

Un indicador de esta organización se relaciona con la existencia de una agenda anual del centro en la cual se incluyan todas las actividades de acompañamiento. En este sentido, se logró elaborar la agenda (anexo 12) anual la cual contiene las actividades y responsables, además se incluyeron las fechas de acompañamiento por parte de dirección.

Otro indicador de este criterio hace referencia a que todo el personal docente de la organización participó en la elaboración de la agenda por lo cual la conoce y la aprobó como su ruta de trabajo para el ciclo escolar.

Como parte del proceso colaborativo, al realizar la distribución de las comisiones se optó por rifar cada una de ellas, mostrándose todos los participantes emocionados y participativos. Además, se generaron negociaciones entre los docentes que manifestaban interés en trabajar en alguna actividad en específico y que no les había salido y lo pudieron cambiar.

Con respecto al cumplimiento de las actividades de la agenda se realizó con un formato que contiene las actividades a realizar, responsables, fecha de ejecución, relevancia de la actividad y las áreas de mejora, donde se registra después de cada evento los hallazgos en los apartados que se mencionaron, permitiendo esto visualizar el avance de las actividades o encontrar áreas de

mejora, a continuación en la tabla 19 se expone un ejemplo del registro de una actividad realizada.

Tabla 19: Lista de cotejo de las actividades del ciclo escolar 2012-2013.

ACTIVIDAD A REALIZAR	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	RELEVANCIA DE LA ACTIVIDAD	ÁREAS DE MEJORA
Elaboración de la agenda escolar	Director, docentes, equipo de apoyo y administrativos	28 de septiembre	Gran impacto pues permite tener organizadas las actividades escolares.	Para el siguiente ciclo escolar al organizar la agenda se sugiere traer todas actividades escritas en papelitos para agilizar la rifa y optimizar los tiempos.

Esta lista de cotejo además de apoyar para el registro de áreas de mejora, permite al equipo comisionado para evaluar las actividades ejecutadas, realizar un reporte de resultados, con la finalidad de evaluar el trabajo realizado y orientarlo a la mejora.

Se aplicó un cuestionario cerrado de cuatro preguntas a los docentes, equipo de apoyo y personal administrativo con el propósito de conocer su opinión con respecto al conocimiento, utilidad y existencia de la agenda donde expresan sus opiniones, que a continuación se enuncian.

En la primer pregunta que hace alusión al conocimiento de la agenda, los catorce encuestados afirman conocerla, en la segunda y tercera pregunta que se refiere así se incluyen en la agenda las actividades y si participan todos en la organización o corrección de la agenda, las respuestas fueron las mismas en ambas manifestando trece personas su afirmación y una no, en la última pregunta se cuestionó si consideraban que se respetan las actividades programadas en la agenda y once responden que sí y tres que no.

Con este primer análisis, se hace evidente que en relación a la organización institucional se ha avanzado, en el diagnóstico los docentes

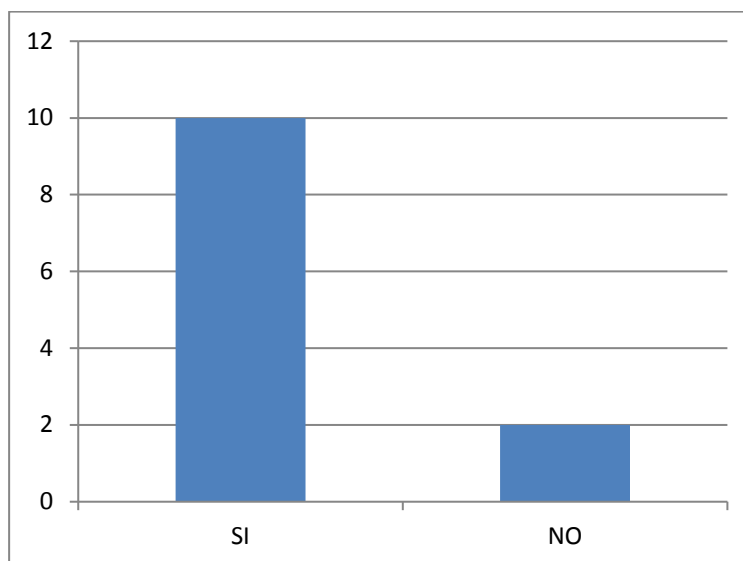
manifestaban que existía una agenda pero no contenía todas las actividades, era muy general por lo tanto había varias acciones que no se consolidaban o se olvidaban, por lo que ahora el contar con una agenda bien estructurada, permite dar seguimiento a lo planeado o poder hacer ajustes cuando algo interfiere.

### 5.2.2 Conocimiento de los procesos de acompañamiento.

Otro de los criterios de evaluación, se refiere a que los docentes conocen el proceso de acompañamiento que se realiza en la institución. Para conocer la opinión de los docentes y equipo de apoyo con respecto a esto, se aplicó un cuestionario para constatar la claridad o no al respecto, en las siguientes gráficas se incluyen las respuestas de los profesores.

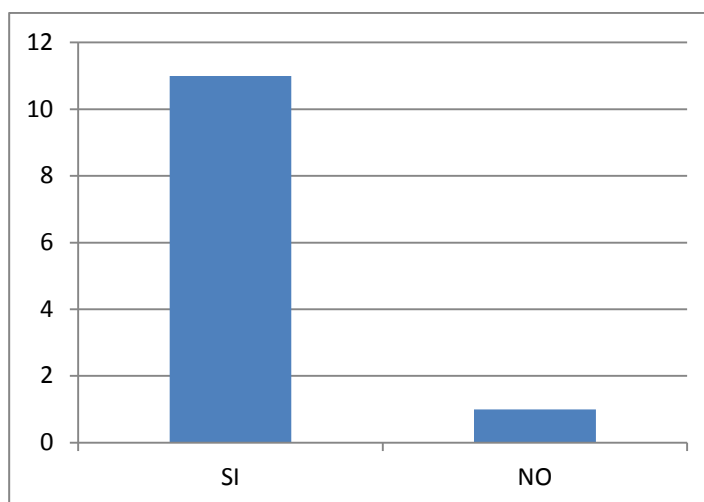
La primera pregunta hace referencia al conocimiento del objetivo del proceso de acompañamiento donde diez de los doce encuestados manifiestan que si tienen conocimiento y dos refieren que no. (Gráfico 28)

Gráfico 2: Conocimiento del objetivo de acompañamiento



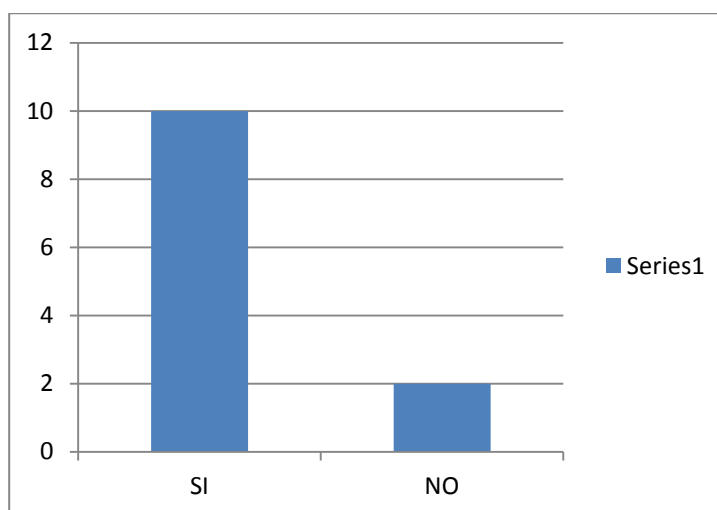
En la segunda pregunta que se representa en el gráfico 29, once refieren tener conocimiento de quienes son los participantes en el proceso de acompañamiento y las responsabilidades que esto implica a cada uno ellos y solo uno manifiesta que no.

Gráfico 3: Conocimiento de los participantes en el proceso de acompañamiento y sus responsabilidades.



Al cuestionar a los docentes y personal de apoyo si tienen el conocimiento de la distribución de los tiempos para llevar a cabo las acciones de acompañamiento, diez opinan que sí y dos que no, esto se representa en el gráfico 30.

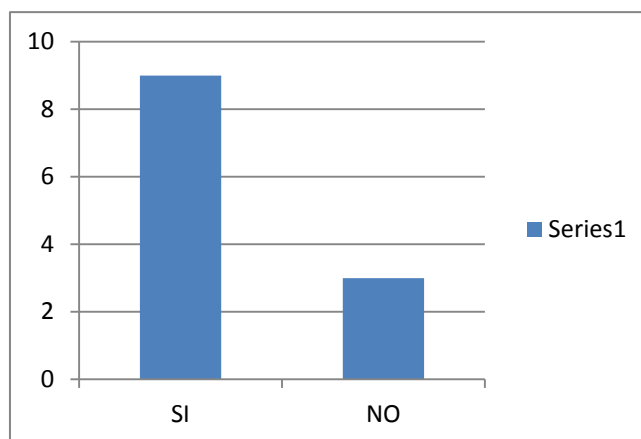
Gráfico 4: tienen presente los tiempos para consolidar las acciones.



Y como última pregunta de este cuestionario y representada en el gráfico 31 al preguntar a los docentes, que si ellos consideran que su opinión es tomada en cuenta para definir los procesos de acompañamiento en el centro, nueve opinan que sí y tres refieren que no.



Gráfico 5: Los docentes perciben que su opinión forma parte de las decisiones de acompañamiento.



A partir de las respuestas presentadas anteriormente, se puede decir que actualmente la mayoría de los docentes conocen el objetivo del acompañamiento, el cual manifiestan se sienten acompañados, que tienen presente hacia dónde y cómo se llevará a cabo el acompañamiento del directivo al docente y cuál será su aportación y participación colaborativa de cada uno de los integrantes y un último elemento que les dio mayor seguridad y que los motivo es conocer los espacios que tienen para contar con alguna asesoría.

Todo lo anterior se ha visto reflejado en la dinámica escolar, ahora se puede apreciar mayor independencia o liderazgo de los docentes al decidir y actuar en situaciones pedagógicas, extraescolares y organización de eventos, se muestran con mayor compromiso hacia la realización de las actividades, implementado elementos como convocatorias, programas con anticipación, que permiten tener orden en la coordinación de diversas actividades.

Es evidente dentro de los registros de las bitácoras del centro, (Anexo 13) libro de actas que se ha implementado un trabajo colaborativo al momento de planear, al realizar los perfiles grupales, participando el directivo, personal docente y equipo de apoyo (psicólogo, comunicación y trabajo social), donde se ha observado más participación, compromiso y si hay ausencia del director por alguna situación de centro o externa las comisiones se desarrollan consolidándose.

Los docentes argumentaron que el contar con estos espacios de trabajo colaborativo les permitió unificar criterios con el equipo de apoyo y maestro de grupo, exponer problemáticas presentadas con los alumnos y dar solución de forma coordinada e informada, pues en diversas ocasiones se resolvió algún conflicto pero el resto del colectivo no estuvo enterado y cuando preguntaban por la situación, ya sea un padre de familia o docente se desconocía la situación trabajada y esto además favorecía para que no hubiera continuidad en los acuerdos tomados.

En los espacios de trabajo colaborativo se realizaron registros de los acuerdos que se generaron, se retomó el escrito de una sesión de trabajo del grupo de taller ocupacional como ejemplo para describir algunos de ellos:

- ❖ Es necesario implementar el análisis de tareas de las actividades del día y de las actividades individuales y que este a la altura de los alumnos.
- ❖ En cada sesión a trabajar es necesario presentarles a los alumnos el objetivo y modelarles la actividad a desarrollar.
- ❖ Tener paciencia con los procesos de los alumnos.
- ❖ Dar indicaciones precisas a los alumnos viéndolos a los ojos y dar seguimiento durante la ejecución de la actividad.
- ❖ Utilizar para las prácticas de los alumnos con materiales no costosos y variados (pintura vegetal, etc.)
- ❖ Cuando se da una indicación al alumno, el maestro no debe de estar realizando otra acción diferente.

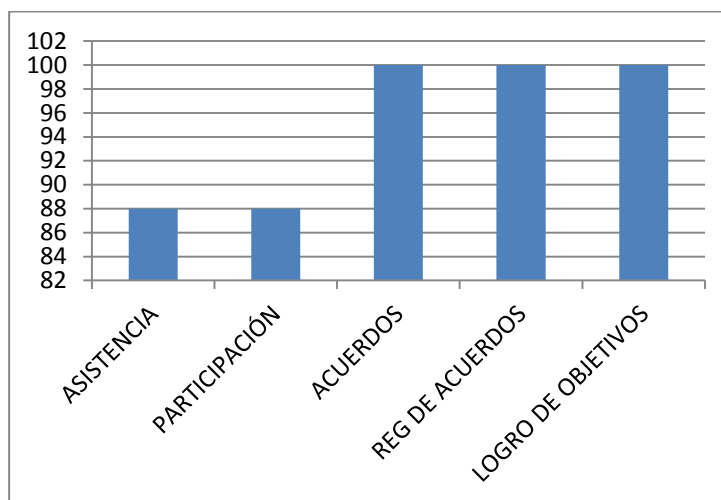
Estos acuerdos descritos anteriormente son una evidencia de una sesión de trabajo de forma colaborativa con la finalidad de mejorar la atención de los alumnos, participando el docente de taller ocupacional, equipo de apoyo y directivo.

Para continuar con las evidencias de los avances a continuación se describen los registros de cinco de ellas sesiones registradas en el libro de actas

dentro del espacio destinado a la elaboración de perfiles grupales y que se realizaron con el grupo de preescolar, tres grupos de primaria y el de taller ocupacional, se puede rescatar que sólo en una sesión faltó un docente, participaron y aportaron todos con excepción de un docente que opinaba poco.

En la gráfica 32 se puede observar cómo ha incrementado el compromiso de los docentes en la asistencia a las sesiones de trabajo, su participación es significativa, logrando en cada reunión establecer acuerdos y registrarlos para dar seguimiento, logrando así el objetivo de cada uno de los espacios.

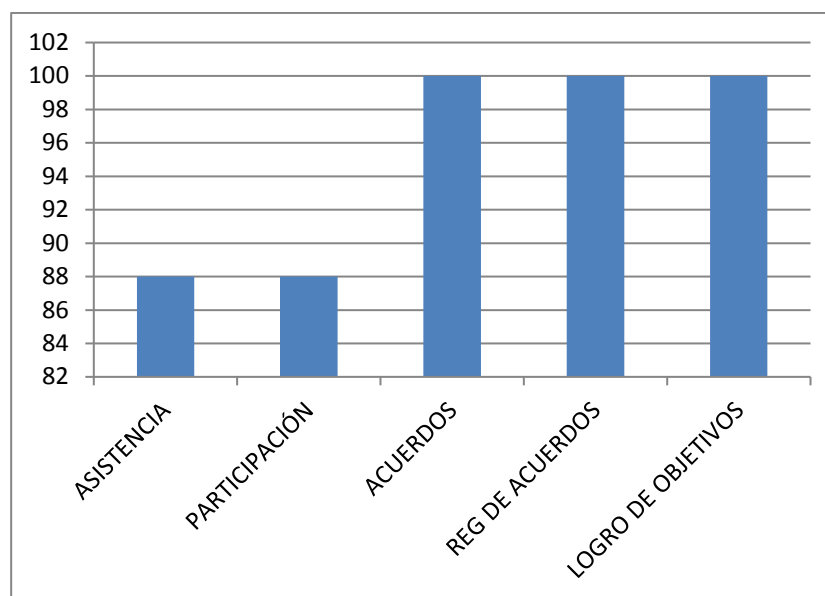
Gráfico 6: Participación del personal docente en el trabajo colaborativo al elaborar perfiles grupales.



Es importante señalar que sólo existen registros de cinco grupos en los espacios destinados a planear, pues los dos faltantes se retomarán hasta el mes de noviembre ya que las maestras responsables de Educación Inicial y de 1° de primaria se encuentran en licencia de maternidad.

En estos espacios de planeación, en dos sesiones faltaron un maestro en cada una de ellas, los asistentes participaron exponiendo dudas al momento de planear, al realizar las adecuaciones curriculares, se tomaron acuerdos y se registraron y posteriormente se tuvo que dar seguimiento con un docente que continuaba con dudas al redactar las metas de su planeación, (gráfico 33).

Gráfico 7: Espacio de Planeación.

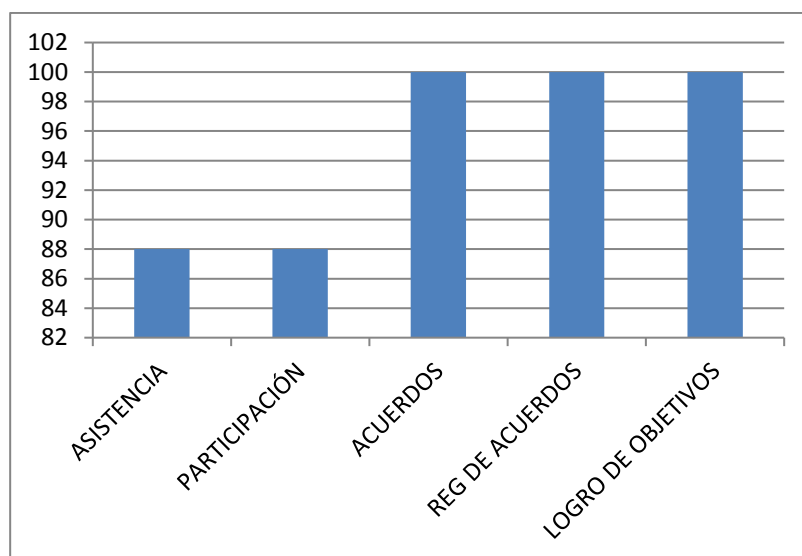


En los registros de los espacios destinados al trabajo colaborativo con el objetivo de elaborar el proyecto de aula, se puede evidenciar en el gráfico 33 que en tres sesiones falta un docente de apoyo, donde los que asistieron participaron compartiendo su proyecto a trabajar durante el ciclo escolar cada uno en su área, unificando criterios, modalidades de atención y compromisos, involucrándose cada quien en sus respectivas responsabilidades y registrando los acuerdos.

Algunos de los acuerdos que se generaron al elaborar el proyecto de aula con el grupo de preescolar fueron los siguientes:

- ❖ El apoyo que se requiere para este ciclo escolar del área de psicología en el aula se centrará más al trabajo con padres para el manejo de duelo, en reuniones quincenales y en el grupo cada semana.
- ❖ Solicita la maestra de grupo a la maestra de comunicación trabajar a partir de Octubre con tablero de comunicación para Juan José.

Gráfico 8: Participación en el proyecto de aula.



En este criterio que se refiere a tener claro los objetivos del proceso de acompañamiento, se han obtenido avances importantes pues el tener conocimiento de la forma en que se realizará el proceso, a permitido al personal del centro sentirse seguros con su trabajo, mayor compromiso e incluso se observó mayor confianza para externar sus dudas y solicitar asesoría en cuestiones de planeación, perfiles de los alumnos y al adecuar contenidos, mayor diálogo entre los colegas, reflejándose todo esto en el trabajo pedagógico.

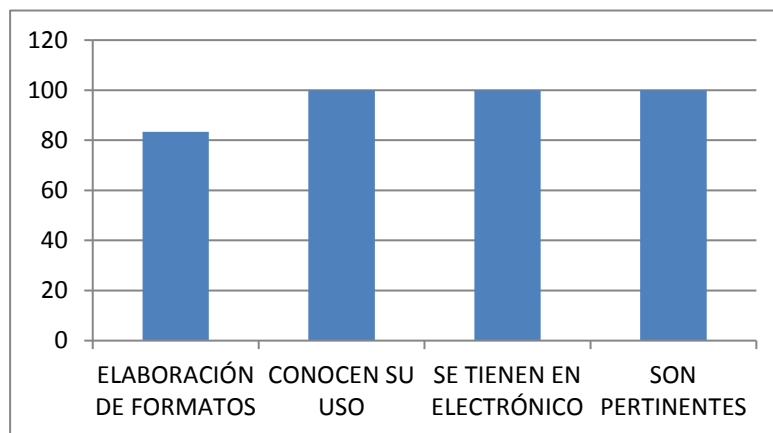
### 5.2.3 Evidencia del proceso de acompañamiento

Este criterio es trascendental dentro de este proyecto de intervención pues permite dar evidencia del proceso de acompañamiento a través de los registros realizados en los formatos que de manera colaborativa se fueron creando.

La participación en la elaboración de dichos formatos fue significativa se puede observar en el gráfico 35, pues de doce docentes, diez participaron con entusiasmo investigando, diseñando y conociendo los productos generados, su utilidad o fin para lo cual fueron creados y por su puesto contando con los formatos de manera electrónica, lo cual facilita la accesibilidad de los mismos

para su uso, aportando información pertinente que permita dar seguimiento a los acuerdos generados.

Gráfico 9: Participación en la elaboración de formatos.



De los formato elaborados se cuenta con el de seguimiento de acuerdos, perfiles grupales de aula, guía de observación de maestro a los alumnos, guía de observación del directivo a las aulas, formato de planeación, formato de proyecto de aula, representado todos ellos un gran apoyo para sistematizar las acciones pedagógicas.

### 5.3 Evaluación general de la intervención

Después de aplicar parte de las acciones propuestas en las metas de este proceso de intervención se puede observar que han surgido resultados favorables que han beneficiado la organización del centro, así como la coordinación y ejecución de las actividades, los cuales han impactado de manera directa en el aprendizaje de los alumnos.

La elaboración e implementación de la agenda ha permitido tener una coordinación mejor para organizar los espacios de planeación, actividades escolares, extraescolares, la intervención del equipo de apoyo en las aulas, el acompañamiento del directivo en los grupos y de manera individual cuando es necesario y ha beneficiado para poder coordinar la planeación de los días

económicos de los docentes y no interfieran con actividades que son relevantes tanto para el docente como para la comunidad educativa en general y también ha permitido modificar los tiempos ya planeados ante situaciones externas al centro logrando ejecutar lo planeado con lo solicitado de manera extraoficial o con carácter de urgente.

Se ha implementado una mejor coordinación en los espacios colaborativos donde han surgido nuevas propuestas para trabajar con los alumnos, durante los espacios de planeación se ha logrado reorganizar aún más la forma de trabajar coordinando el trabajo del equipo de apoyo y maestro de grupo, llegando a acuerdos que se registran para darle seguimiento y permitir observar en lo subsecuente los logros obtenidos.

También de forma colaborativa se han elaborado formatos que permiten planear, registrar los perfiles grupales de los alumnos, proyectos curriculares de aula, registros de acuerdos, siendo estas herramientas que facilitan y ayudan la sistematización del trabajo, así como al seguimiento del mismo

El generar espacios de acompañamiento del directivo al docente ha sido favorable en varios sentidos, el maestro se siente con mayor confianza para externar sus dudas o sugerencias y puede disfrutar de espacios para realizarlo, se han sentido tomados en cuenta y que son pieza importante para la escuela, demuestran mayor liderazgo académico y compartido, estos logros se han observado aún sin dar inicio con el acompañamiento en las aulas, sólo en situaciones que han surgido en la dinámica escolar o al momento de planear o al elaborar sus proyectos de aula.

Se ha implementado el uso de la tecnología para la retroalimentación al compartir estrategias, proponer y para retroalimentar con respecto a la planeación.

Otro aspecto considerable dentro de estos resultados ha sido el implementar los registros como minutas, actas de consejo y en los espacios que

surgen acuerdos, pues han permitido ser una fuente de información confiable para rescatar elementos importantes cuando ha sido necesario.

Al revisar y evaluar el proceso de intervención, se puede decir que ésta ha sido pertinente en relación al problema que se deseaba resolver, porque ha favorecido:

- ❖ Fomentar un liderazgo académico y compartido en el directivo así como en el personal docente.
- ❖ Implementar un trabajo colaborativo desde el diagnóstico de las áreas de oportunidad, elaboración de proyectos, ejecución y evaluación y dentro de las comunidades de aprendizaje y en la organización de actividades escolares y extraescolares.
- ❖ Ha permitido tener claridad en la organización para realizar el acompañamiento del directivo a los docentes, las formas y los espacios en que se realizaron.
- ❖ Se ha logrado la organización de los tiempos a través de la agenda escolar que a concentrado todas las actividades escolares, comisiones y responsables con los tiempos, permitiendo mayor organización y ejecución de lo planeado.
- ❖ La elaboración de formatos creados de manera colaborativa los cuales apoyarán la sistematización y seguimiento de las prácticas pedagógicas, favoreciendo la atención de los alumnos.



## CONCLUSIONES

Este proyecto de intervención ha sido relevante pues ha permitido observar cambios desde la gestión del directivo, logrando mayor habilidad para dirigir proyectos orientados a la comunidad educativa e involucrando a los docentes.

La implementación del proyecto permitió tener una visión global de la forma en que se deben de atender las situaciones de mejora en los centros, ofreciendo los elementos para poder centrar más la mirada en los puntos de atención que hay que resolver cuando existe la necesidad de mejorar en algún aspecto.

Ha favorecido al conocimiento de herramientas para poder diagnosticar una situación problemática, realizar reflexiones en torno a la situación vivida y confrontarla con la opinión o sentir de quienes interactúan en la misma dinámica, para poder verificar la problemática presente.

También me ha permitido involucrar y delegar comisiones en el colectivo escolar, pues cualquier problema o compromiso siempre recaía la responsabilidad en el director, por lo que ahora se logran mayores beneficios y coordinación en las actividades y sobre todo poder ofrecer a los compañeros docentes la oportunidad para ejercer su liderazgo en las actividades cotidianas de la escuela y el aprendizaje mutuo, poner en juego sus habilidades y desarrollar algunas otras.

La aplicación del proyecto y la recuperación de los avances me lleva a reflexionar que el hacer de la escuela siempre ha sido enriquecedor e importante, pero que siempre se quedaba con un sin sabor por la falta de orientar las acciones hacia una meta u objetivo específico, lo que se logra teniendo una mayor organización o estructuración a partir de una planeación

colaborativa que se plasma en un proyecto, donde todos participan, lo sienten suyo y son parte activa de su consolidación.

La maestría me ha propiciado mayor sensibilización para realizar y dirigir proyectos que permitan realmente impactar en las necesidades del centro, ha favorecido ambientes propicios para el aprendizaje, donde he aprendido a ser autogestivo en el aprendizaje y sobre todo a ser consciente del propio proceso meta cognitivo que he seguido y a desarrollar mejores competencias de gestión.

También favoreció el desarrollo de habilidades para la implementación de un trabajo colaborativo, ayudando a dimensionar y aplicar la importancia de orientar el trabajo de manera reflexiva, organizada, con metas y objetivos específicos y compartidos, con esa sistematicidad que se requiere para evidenciar los logros y dar seguimiento a lo planeado y ser fuente de consulta para futuras aclaraciones o revisiones.

Todo este trabajo ha disminuido los conflictos pues el mejorar los procesos organizativos y pedagógicos del centro y ser más sistemáticos en el proceso permite que se dé seguimiento a lo planeado y los docentes se sientan motivados y satisfechos.

Al terminar este proceso de formación, concluyo que el director es aquel que ejerce liderazgo en su centro de trabajo, que establece procesos de dirección, capaz de identificar situaciones para intervenir, quien tiene la habilidad e involucra al trabajo colaborativo, que acompaña e interviene de manera oportuna delegando responsabilidades y promoviendo el liderazgo entre su colectivo escolar, posee la sensibilidad ante las situaciones presentes, propicia una dinámica con buena interacción humana y es empático.

Los aprendizajes adquiridos en torno a la gestión han sido satisfactorios, pero con una visión de mejora y crecimiento en la práctica e implementación, que se reflejarán y se irán mejorando en la vida escolar logando así, transformaciones relevantes en los procesos educativos.

Para poder practicar procesos de gestión que impacten de manera positiva en la institución fue necesario establecer relación entre la investigación de las situaciones vividas con la teoría y posteriormente en la práctica para orientar las acciones de forma colaborativa y constante, con alternativas que permitieron resolver las problemáticas presentes.

Desarrollar habilidades de gestión ha permitido llevar a cabo acciones de cambio en el centro de manera dinámica y evolutiva, con una visión orientada en resultados, teniendo la conciencia de las dificultades que se pueden presentar y la apertura a la flexibilidad para adaptarse a realizar los ajustes necesarios.

El ejercer mayor gestión en los procesos educativos de la institución, permitió mejorar el clima organizacional, a través de proyectos que faciliten la dirección y transformación de la escuela hacia objetivos específicos y comunes, a través de la reflexión, análisis, organización, ejecución y evaluación.

Al implementar procesos de gestión también fue necesario ejercer mayor liderazgo directivo que permitió una mejor conducción institucional, imprescindible para la organización, sistematización de los procesos y para delegar responsabilidades y mantener en la dinámica el trabajo colaborativo que se vuelva parte de la vida escolar.

Me siento satisfecha con el trabajo realizado, sé que aún falta camino por recorrer, pero con todos estos elementos que he adquirido en el trayecto de la maestría, la organización escolar cada día tendrá más proyección a desempeñar mejores prácticas pedagógicas que se reflejen en el desempeño de nuestros alumnos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acta del Consejo de Participación Social, "Donación de Terreno", Marzo 1996, Zapotlanejo
- Antología de educación especial. Universidad Iberoamérica León, 2005
- ARÁMBULA, Ana, (comunicación personal, diciembre 2010). Centro de Atención Múltiple "Ramón García Ruíz" # 41
- Ayuda al Desarrollo» [revista electrónica] disponible en: <http://www.educacion.es/dctm/mepsyd/horizontales/iniciativas/educacion-primaria.pdf?documentId=0901e72b80027c20> [7 de diciembre de 2006]
- BRIS, Mario Martín,(1996) *Organización y Planificación Integral de centros*, España: Escuela española,1996
- CASANOVA, Ma. Antonia (1999) *Evaluación: concepto, tipología y objetivos*. En *Manual de evaluación Educativa*. 5ª Ed. Madrid: La Muralla
- CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 41 (2011), Plan estratégico de Transformación Escolar (PETE), Programa de escuelas de Calidad (PEC) PEC VII, Zapotlanejo, CAM 41
- CHRISTIN, Alberto « La evaluación cualitativa » en: documentos de evaluación Escolar [revista electrónica] disponible en:
- ELIZONDO LÓPEZ, Arturo (2002) *Metodología de la Investigación Contable*, México: Thompson
- FRIGERIO, Graciela, Margarita, Poggi, et. al. (1992) *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*, Buenos Aires, Argentina: Troquel
- GAIRÍN, Joaquín (2006) *Las comunidades virtuales de aprendizaje*. Educar No 37
- GARCÍA Cedillo, Iván, Escalante, et al. (2007) *La integración educativa en el aula regular*. México, D.F: Editoriales de México
- GARCÍA, Jesús (1999) Guía para realizar adaptaciones curriculares. Madrid, España: Editorial EOS

- GUEVARA, Gilberto (1992) *La catástrofe silenciosa*, México: Fondo de Cultura Económica
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (INEGI), "Estadística de Educación Especial Centro de Atención Múltiple fin de curso, 2009-2010"
- LUKAS MÚJICA, J.F., Karlos Santiago Etxebarria (2004) *Evaluación Educativa*, Madrid: Alianza Editorial
- NIRENBERG, O., J. BRAWERMAN, et. al. (2003) *El diagnóstico: algo más que una herramienta para la programación y la evaluación*. En Programación y evaluación de proyectos sociales. Argentina: Paidós
- PARERA, Cristina (2002) *Cómo mejorar y simplificar el trabajo administrativo*, España: Fundación Confemetal
- PAZZQUET, Antonieta, (comunicación personal, diciembre 2010). Centro de Atención Múltiple "Ramón García Ruíz" # 41
- POZNER, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, Buenos Aires, Argentina: UNESCO
- POZNER, Pilar. (2000). *Gestión educativa estratégica. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires
- RODRÍGUEZ, Gregorio (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Málaga, España: Aljibe
- SALAZA, Cruz «Validación de un Instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas» en: application/pdf objeto [Revista Electrónica] disponible en:  
[http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b\\_42.pdf](http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b_42.pdf) [7 de Abril de 2011, 23:00 hrs.]
- SCHMELKES, Silvia (1994) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: Interamer
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO, (1996) *Condiciones Generales de Trabajo de los Trabajadores de la Secretaría de Educación del estado*

de Jalisco, Disponible en:

<http://www.latarea.com.mx/articu/separa/cgtsej.htm> [7 de agosto de 1996]

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO, (2011) *“Guía Del Director Parte I, Programa De Formación De Directores Por Competencias”*, Cuarta etapa, México.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN Pública (2002), Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa, México, SEP

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2006), Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial, México: SEP

TAYLOR, S. J., BOGDAN, R, (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona, España: Paidós

TORRES, Estrada (2003) *La nueva escuela II*, Barelona: Paidós

VÉLAZ DE MEDRANO, Consuelo (2009) “Competencias del Profesor-Mentor para el Acompañamiento al Profesor Principiante” *Revista del curriculum y formación del profesorado*, Vol 13, N°1, 17 de abril de 2009, pp.209-229.







## Anexo 2: Reunión De Consejo Técnico

CAM 41 "RAMÓN GARCÍA RUIZ"

21 de Septiembre 2012

ORDEN DEL DÍA

### OBJETIVO GENERAL DE LA REUNIÓN

Analizar el término de adecuaciones curriculares y sus implicaciones, a través del taller para lograr adecuar las Planeaciones.

#### AGENDA DE ACTIVIDADES:

8:00

Bienvenida ciclo 2012-2013

8:30

TEMA DE ESTUDIO: ADECUACIONES CURRICULARES Y CARACTERIZACIÓN DE DIVERSAS DISCAPACIDADES.

RESPONSABLE: L.E.E Karina E. Jiménez Domínguez

11.30

Elaboración de agenda anual de centro.

#### AVISOS:

Seguimiento de metas para el miércoles.

Paseo fiestas de octubre




### CUADRO DE APOYO PARA REGISTRAR COMPROMISOS

Acuerdos y Compromisos	Responsable	Fecha
1 Se pospone la elaboración de la agenda.	Esmeralda Rivera	28/sep/2012
2		
3		
4		

----- recorta y entrega -----

### CALIFICA CON UNA X EL LOGRO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

### Valoración

1	ADECUACIONES CURRICULARES 3 hrs.				
2	ELABORACION DE LA AGENDA				
	No se logró o cubrió		Se logró o cubrió muy poco		Se logró o cubrió
	Se logró o cubrió y se rebasó lo esperado				

### Anexo 3: Minuta de reunión de presentación de cronograma

96

PRESENTAR EL CRONOGRAMA DEL  
EQUIPO DE APOYO

OBJETIVO: Dar a conocer el cronograma del equipo de Apoyo, para el trabajo en los grupos, a través de un trabajo coordinado

Participantes: Director: Rosa M Gutierrez  
Secretaria: Esmeralda Rivera  
Docentes: Mary Alcaraz  
Lucia Mendez  
Kanna Jimenez  
Ana Jimenez  
Mimo Guzman  
Patricia Palomino  
Cintia Hdez  
Karina Bernaya  
Adriana Soja  
Luis Albato Lopez

Reunidos en el CAM 41 el día 12 de octubre a las 12:00 se dio a conocer el cronograma de apoyo del psicólogo y maestra de comunicación a todo el colectivo escolar (solo docentes) y personal administrativo mostrando interés los participantes. La maestra Karly J. comenta que ella el apoyo (psicología) momento lo necesita con los padres de familia y la maestra de inicial también sugiere algunos cambios en el notario. Se anotan <sup>los acuerdos</sup> para hacer los cambios posteriormente. Se concluye la reunión 12:40 firmando todos de común acuerdo.

## Anexo 4: Horario

### HORARIO DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE CICLO ESCOLAR 2012-2013

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
8:15-9:00	MIRNA	MONITOREO CON MIRNA	BI	ANA	ALBERTO	PATY
9:15-10:00	CHUYITA/J.PABLO	MONITOREO CON KARINA J.	LIN	JAVIER/CRISTOPHER	MARY	LUCIA
10:00-10:30	TABLEROS DE COMUNICACION	PATY	GU	J.LUIS/MARTÍN	FERNANDO	TABLEROS DE COMUNICACION
10:30-11:00	RECRO	RECRO	IS	RECRO	RECRO	RECRO
11:15-12:00	TRABAJO CON PAPAS NIÑOS DE KARINA	MONITOREO CON MARY	MO	Mary	ABDIEL/ASHELY	LUCIA
12:00-12:30	EVALUACIONES			EVALUACIONES	REGISTROS	REGISTROS

Horario Psicología					
Horario/día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:15-9:00	Taller	Paty	Entrevistas	Evaluaciones	Entrevistas
9:15-10:00	Mirna	Mirna	Ana	Alberto	Inicial
10:00-10:30	Observación y registro	Materiales	Observaciones y registro	Observación y registro	Materiales
10:30-11:00	Receso	Receso	Receso	Receso	Receso
11:15-12:00	Evaluaciones	Escuela padres/previolem	Mary	Karina	Inicial
12:00 – 12:30	Entrevistas /visitas	Registro	Entrevistas	Trabajo grupal papas	

### Anexo 5: Cronograma De Visitas Del Director A Las Aulas

MESES	KARY	LUCIA	MARY	MIRNA	PATY	ANA	ALB	ADRI	KARI	CINT	LUIS
OCTUBRE	X			X	X		X				
NOVIEMBRE	REVISIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS										
NOVIEMBRE				X	X		X				
DICIEMBRE	X	X	X								
ENERO				x	x	x	X	X	X	X	X
FEBRERO	REVISIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS										
FEBRERO	X	X	X								
MARZO				X	X		X				
ABRIL						X		X	X	X	X
MAYO	REVISIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS										

### Anexo 6: Planeación Didáctica

PROYECTO DIDÁCTICO: \_\_\_\_\_ GRADO: \_\_\_\_\_ NIVEL: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ CICLO ESCOLAR: \_\_\_\_\_

ASIGNATURA: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL ESPECIALISTA: \_\_\_\_\_

COMPETENCIA A DESARROLLAR: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

META POR ALUMNO: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

APRENDIZAJE ESPERADO	SITUACION DIDÁCTICA	RESPONSABLE Y ESTRATEGIAS INTERVENCIÓN	MATERIALES DE APOYO	OBSERVACIONES Y/O ADECUACIONES CURRICULARES

EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Vo. Bo. DIRECTOR

## Anexo 7: Ejemplo de Guía de observación

**DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN ESPECIAL  
ZONA ESTATAL 505  
CICLO ESCOLAR 2012-2013**

GUÍA DE OBSERVACIÓN GRUPAL

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_ HORA INICIO: \_\_\_\_\_ HORA DE TÉRMINO: \_\_\_\_\_

MAESTRO DE GRUPO:

\_\_\_\_\_

MAESTROS DE APOYO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TEMA O ACTIVIDAD

OBSERVADA: \_\_\_\_\_

COORDINADOR DE LA

ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_

N. DE ALUMNOS DEL GRUPO: \_\_\_\_\_ ALUMNOS PRESENTES EN LA OBSERVACIÓN: \_\_\_\_\_

TIPOS DE DISCAPACIDAD: DI \_\_\_\_\_ HA \_\_\_\_\_ S \_\_\_\_\_ TNM \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ DV \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

PA \_\_\_\_\_ PC \_\_\_\_\_ L \_\_\_\_\_ AS \_\_\_\_\_ TDA \_\_\_\_\_ TDAH \_\_\_\_\_ O \_\_\_\_\_

EDADES DE LOS ALUMNOS: \_\_\_\_\_ GRADOS ATENDIDOS: \_\_\_\_\_

REPERTORIOS BÁSICOS O DISPOSITIVOS BÁSICOS DEL APRENDIZAJE											
ITEMS	COMPETENCIA /HABILIDAD	ALUMNOS									
1	Atención										
2	Imitación										
3	Seguimiento de instrucciones										
4	Memoria										
5	Comprensión										
6	Ejecución										
7	Habilidades psico perceptuales										
VIDA PRACTICA											
ITEMS	COMPETENCIA /HABILIDAD	ALUMNOS									











## Anexo 8

## PROYECTO CURRICULAR DE AULA

CENTRO \_\_\_\_\_ MAESTRO DE GRUPO \_\_\_\_\_  
 CICLO ESCOLAR \_\_\_\_\_ GRADO \_\_\_\_\_ GRUPO \_\_\_\_\_

DIAGNÓSTICO	COMPETENCIA A DESARROLLAR	APRENDIZAJE ESPERADO	METAS	COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS	RECURSOS y/o APOYOS	OBSERVACIONES

Vo. Bo. DIRECTOR: \_\_\_\_\_



### Anexo 10: Formato de seguimiento de acuerdos

CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE # 41  
 “RAMÓN GARCÍA RUÍZ”  
 CLAVE 14EML0026P



SEGUIMIENTO DE ACUERDOS CICLO ESCOLAR 2012-2013

ESPACIO DE REGISTRO	ACUERDOS GENERADOS	RESPONSABLE	FECHA DE SEGUIMIENTO	EVIDENCIA DE RESULTADOS	OBSERVACIONES	FIRMA DE ENTERADO

## Anexo 11: Seguimiento de Acuerdos Ileno



CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE # 41  
"RAMON GARCIA RUIZ"  
CLAVE 14EML0026P




### SEGUIMIENTO DE ACUERDOS CICLO ESCOLAR 2012-2013

ESPACIO DE REGISTRO	ACUERDOS GENERADOS	RESPONSABLE	FECHA DE SEGUIMIENTO	EVIDENCIA DE RESULTADOS	OBSERVACIONES	FIRMA DE ENTERADO
Planeación Alberto 2/07/12	Planear el Lunes a las 8:30 pues tenía dudas y no trae su planeación se trabaja en eso.	Todos	8 oct.	Ninguna	Se reprograma para planear	
Planeación Ana 02/10/12	Enviar psic y com a Ana la plan. Entregar planeación	Ana y Karina Ana	02/oct/12 08/oct/12	Planeación de Psic y comunicac. Planeación	Enviar a Ana X correo Enviarla a todos	
	Enviar correcciones del proyecto de subgrupos	Kary	02/04/12	Proyecto		
	Hacer graf. conducta	Kary	08/oct/12	Grafica de GPa		
revisor exp.	- Anota en educación médica - Ana sugiere al equipo tener cuidado con lo que registramos					
	Kary psic. Trabaja temas de sexualidad.	Karina Robles	13/10/12	Talle de Padres y Alumnos	Trabajar Primero con Padres	

## Anexo 12: Ejemplo de Agenda Anual de Centro

 RULETA RECOLECCIÓN DE FONDOS 2012, HORARIO DE 17.00 a 23:00 HRS.

 OBSERVACIÓN DE LA PRACTICA POR EL DIRECTOR

 CONSEJO TÉCNICO. ADECUACIONES CURRICULARES RESPONSABLE: KARINA JIMÉNEZ

### ESPECIFICACIONES GENERALES:

11:00 a.m. REUNIÓN DE PADRES DE FAMILIA, ENTREGA DE CALIFICACIONES.

8:00 a.m ESCUELA A PADRES

9:00 a.m TALLER DE COMUNICACIÓN

11:00 a.m PRE VIOLENCIA

12:00 a.m. SEGURIDAD Y EMERGENCIA ESCOLAR

### COORDINADORES DE ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES :

12 OCT. DESCUBRIMIENTO DE AMÉRICA: ADRIANA

19 OCT. (20 OCT.) DECLARACIÓN OFICIAL HIMNO NACIONAL: MIRNA

24 OCT. (ONU) ORG. NACIONES UNIDAS: ALBERTO

AGENDA ESCOLAR CICLO 2012-2013

**Octubre**

CAM # 41 "RAMÓN GARCÍA RUÍZ"

PERIÓDICO MURAL Y ACTIVACIÓN FÍSICA:  
ADRIANA SOSA S.

LAS LIMITACIONES SOLO EXISTEN EN NUESTRA MENTE.... CON AMOR, TODO ES POSIBLE

Lun	Mar	Mié	jue	Vie
1 PLANEACIÓN CONJUNTA INICIAL MARIEL	2	3	4	5 TRABAJO COLABORATIVO ADECUACIONES CURRICULARES
8 PLANEACIÓN PREESCOLAR 	9 PLANEACIÓN 2° PERIODO A 	10 PLANEACIÓN 1° PERIODO B 	11 PLANEACIÓN 3° PERIODO A 	12 COMPARTIR INFORMACIÓN 
15 PLANEACIÓN 3° PERIODO B 	16 PLANEACIÓN TALLER 	17 CAPACITACIÓN DE PRIM. AUX. PADRES Y ALUM 	18 CONSEJO TÉCNICO 	19 TRABAJO COLABORATIVO ELABORAR FORM PLANEACIÓN 
22 ENTREGA EVALUACIÓN PSICOPEDAGÓGICA	23 REGISTRO DE BOLETAS	24 REUNIÓN DE PADRES PREESC	25	26 REUNIÓN DE DIRECTORES USAER ZAPOTLANEJO
29	30 ESCUELA A PADRES TALLER DE COM. PRE VIOLEM SEG. Y EMERGENCIA ESCOLAR	31 ENVIÓ DE FORMATOS ELABORADOS		

CUMPLEAÑOS: 03 OCT. KARINA A.



### Anexo 13: Minuta de sesión de planeación

