## Impulso a la enseñanza y el aprendizaje Propuesta para el desarrollo profesional del personal en funciones de dirección

#### Introducción

Estimada directora, estimado director:

La Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional para Maestros de Educación Básica de la Subsecretaría de Educación Básica, pone a disposición del personal en funciones de dirección la propuesta formativa *Impulso a la enseñanza y el aprendizaje*.

Esta propuesta sigue la línea del curso *Proyectar la enseñanza*, que se ofrece desde 2017 a los docentes frente a grupo y cuyo propósito es apoyar la mejora del desempeño docente, con el fin de que los estudiantes obtengan, cada vez, mejores resultados de aprendizaje, y sus maestros mayores satisfacciones profesionales.

Como se señala en la introducción a *Proyectar la enseñanza*: "Nada hay más trascendente en la profesión docente que el logro del aprendizaje en los alumnos. Este logro depende, en parte muy importante, de la enseñanza, es decir, de las acciones profesionales que el maestro lleva a cabo para crear las condiciones que permitan a cada niño, desde sus diferencias, alcanzar los máximos niveles de aprendizaje posibles. Estas acciones deben ser enmarcadas en el proyecto elaborado por el profesor."

El personal en funciones de dirección tiene un gran papel que jugar en el aprendizaje de los estudiantes. Su tarea de gestión consiste en garantizar que el aprendizaje ocurra en las mejores condiciones en la escuela que dirige a fin de alcanzar el éxito que se busca. Infortunadamente, muchos directores no han tenido aún la posibilidad de desarrollar las capacidades que les permitan ser impulsores valiosos de la mejora de la calidad de la enseñanza en la escuela que dirigen, y se han concentrado en las partes administrativas y urgentes de su tarea que, hay que reconocer, era, hasta hace muy poco, lo que les demandaba el sistema educativo.

El presente proyecto de desarrollo profesional propone al personal directivo avanzar en la construcción de habilidades para atender de manera primordial lo sustantivo del quehacer escolar, la tarea pedagógica, basándose en el estudio, comprensión y manejo del *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección en Educación Básica* 2018-2019¹, entendido como un referente para el desempeño profesional, y no sólo para su evaluación.

En este proyecto se sostiene que **la clase** es el espacio privilegiado donde ocurre el aprendizaje. Es ahí donde se encuentran el estudiante, el conocimiento y el docente. El logro de los **aprendizajes clave** se dará si las clases son relevantes, profundas e interesantes, y si la tarea educativa proyectada por el docente para el alumno le permiten desarrollar con plenitud todo su potencial.

Por razones diversas, en nuestro país la clase se ha mantenido reservada en el aula y ha sido responsabilidad individual de cada profesor, que la ha manejado como mejor ha sabido y podido. Esta circunstancia ha disminuido a su mínima expresión la reflexión colaborativa y cooperativa sobre su planeación e implementación, por lo que muchos docentes han tenido dificultades para mejorar el diseño pedagógico y la efectividad de las clases que imparten, así como la calidad de las tareas educativas que plantean a los estudiantes y que son las que les permiten alcanzar los aprendizajes esperados.

Este proyecto de desarrollo profesional se propone contribuir con el personal directivo a desarrollar estrategias de acción que, basadas en el **Modelo Educativo**, en específico trabajando con los *Fines de la Educación en el Siglo XXI* y los 14 *principios pedagógicos*, les permitan fomentar el cuidado de la clase; hacer de ella, y del proyecto de enseñanza en que está envuelta, el meollo del trabajo colaborativo en la escuela, creando la posibilidad de cumplir simultáneamente con dos propósitos fundamentales: el pleno aprendizaje de los estudiantes y la mejora profesional continua de los docentes.

Cuando en la literatura pedagógica se habla de que los docentes aprenden al realizar su tarea diaria, se refieren justamente a esto, a dar clases consciente y reflexivamente, compartiendo con los colegas saberes, análisis y propuestas sobre esos proyectos de enseñanza, mejorándolos día tras día con el impulso, y bajo la batuta de un director

<sup>1</sup> 

escolar competente y capaz de distinguir lo relevante de lo burocrático y actuar en consecuencia.

Este proyecto constituye una propuesta formativa de carácter básico e introductorio, que aspira a ser un apoyo para todo el personal en funciones de dirección cuyo interés es poner al día sus capacidades para una dirección escolar centrada en el impulso a la tarea pedagógica. Este proyecto se ha pensado, asimismo, como un detonador para la búsqueda colectiva de soluciones a los problemas de la práctica directiva y una invitación al estudio autónomo y al trabajo colaborativo, a **aprender a aprender** para realizar una labor cada vez más profesional con un desempeño óptimo en la dirección escolar.

Esta propuesta de desarrollo profesional tiene una duración estimada de 40 horas; sin embargo, cada participante tomará el tiempo que requiera para llevarlo a cabo. Lo importante es realizarlo a conciencia, avanzando en el aprendizaje paso a paso. Está diseñada para ser autoadministrable; es decir, que cada directivo, en su carácter de profesional de la educación, lo puede llevar a cabo de la manera en que mejor se acomode a su circunstancia. Sin embargo, la propuesta requiere, para efectuarse con éxito, del trabajo colaborativo entre pares, entre directores de escuela que comparten problemáticas similares y pueden, en la conversación profesional, aprender de los demás y aportar a la comprensión conjunta de las vías para mejorar su práctica.

La Secretaría de Educación Pública espera que esta propuesta formativa sea de utilidad para ustedes y agradecerá que se evalúe en los formatos disponibles, con el fin de mejorar sucesivas versiones.

Por nuestras niñas, niños y adolescentes ¡Éxitos en la mejora de su quehacer profesional!

## Descripción y metodología de trabajo

#### **Destinatarios**

Este proyecto está dirigido al personal que ejerce cualquiera de las siguientes funciones<sup>2</sup>:

- Director de Educación Preescolar
- Director de Educación Primaria
- Director de Educación Secundaria
- Director de Educación Especial
- Subdirector académico de Educación Preescolar
- Subdirector académico de Educación Primaria
- Subdirector académico de Educación Secundaria
- Subdirector académico de Educación Especial
- Subdirector de gestión de Educación Preescolar
- Subdirector de gestión de Educación Primaria
- Subdirector de gestión de Educación Secundaria
- Subdirector de gestión de Educación Especial
- Director y otro personal de dirección de Educación Indígena<sup>3</sup>

#### Propósito general

Que el personal en funciones de dirección escolar disponga de elementos para conducir su tarea de gestión hacia el apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje, como lo señala su Perfil de desempeño profesional y lo requiere la puesta en marcha del Modelo Educativo y del currículo contenido en los Aprendizajes Clave.

#### Organización

Para alcanzar el propósito general de la propuesta, ésta se organiza en 4 módulos:

- 1. El Perfil, los parámetros y los indicadores como referentes de la práctica
- 2. Sin proyectos de enseñanza no hay aprendizaje, sin aprendizaje no hay cumplimiento de la misión de la escuela

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> De acuerdo con lo establecido en el documento SEP. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Educación Básica. Ciclo escolar 2018-2019. P.5 Disponible en: <a href="http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/EAMI/EAMI\_4T0%20GRUPO\_DIR\_SUP\_080118.pdf">http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/EAMI/EAMI\_4T0%20GRUPO\_DIR\_SUP\_080118.pdf</a>

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Esta propuesta de desarrollo profesional es pertinente para la Educación Indígena, con la salvedad de que no se abordan en ella los temas específicos relativos a la lengua y la cultura, que deberán ser objeto de una propuesta adicional.

- 3. Los desafíos pedagógicos del director
- 4. Las evidencias de aprendizaje y los proyectos de enseñanza

#### **Presupuestos**

El diseño de esta propuesta de desarrollo profesional reconoce que los saberes y experiencia de quienes se desempeñan en funciones de dirección escolar son base para su estudio; parte de ambos y propone actividades que permitan revalorar y reflexionar la práctica directiva con el propósito de mejorarla, siempre con el objetivo de dar impulso constante a la enseñanza y el aprendizaje en el centro educativo.

La propuesta incluye referencias a experiencias de otros países con el fin de enriquecer la mirada de quienes están estudiando, nunca con el fin de menospreciar lo propio. Abrir horizontes hacia otras formas del quehacer docente y directivo será de utilidad para detonar la imaginación y hacer pertinentes las decisiones de cambio y mejora.

Se sugiere a los participantes tener siempre en cuenta su práctica profesional, nunca ignorarla y jamás menospreciarla, pues es ésta la base de su acción y reflexión, el cimiento de su mejora profesional.

#### Metodología

Cada módulo está organizado conforme a las secciones siguientes:

- *a) Introducción.* Es un planteamiento breve acerca de lo que se trabajará en este apartado, con el objetivo de que el participante ubique el carácter del módulo, sus propósitos, los temas a desarrollar y la duración aproximada de sus actividades.
- b) Un primer acercamiento. En general, es una actividad que da entrada al tema y propicia una primera reflexión para establecer saberes previos y cuestionar creencias.
- c) Para seguir avanzando. A partir de esta sección se entra de lleno al desarrollo de los temas y contenidos. Se presentan actividades que permiten identifican y trabajar aspectos específicos del o los temas a desarrollar; se propicia la reflexión para conducir al participante a una nueva comprensión de estos.
- d) Para poner en práctica. Desarrollo de actividades para ejecutar o implementar lo elaborado o aprendido.

- *e)* Para compartir. Sugerencias de actividades para realizar en la escuela o para compartir con los colegas o con los profesores.
- *f) Valorar lo aprendido.* Ejercicios de reconocimiento de aprendizajes, y de los avances con relación al o los temas trabajados. Elementos para una autoevaluación formativa.
- *g)* Anexo. Fichas técnicas de los materiales empleados para que los cursantes, si así lo desean, puedan recurrir a estos en su formato original y completo.

#### Modalidades de trabajo

Esta propuesta de actualización tiene un carácter *autogestivo*, es decir que no requiere de la presencia de un asesor o tutor para que el destinatario la realice, ya que se basa en el estudio independiente que cada participante puede llevar a cabo mediante una guía de actividades. Se recomienda, decididamente, que se estudie en grupo de colegas que comparten problemáticas similares, ya que esto propicia un análisis más profundo y una reflexión común que parten del diálogo en torno a las cuestiones que surgen de la práctica cotidiana. Se aprende de la propuesta formativa y también de los pares. Hay que recordar que se trata de una propuesta de desarrollo profesional para mejorar la práctica.

La propuesta formativa se presenta en tres principales modalidades: en línea, a través de la plataforma Moodle; en versión descargable para desarrollarse sin conexión a Internet, o en versión para impresión. Al descargarla, puede llevarla a cabo en su computadora personal o tableta, aun cuando no disponga de conexión.

#### Evaluación de cada uno de los módulos

Dados los propósitos del proyecto de desarrollo profesional, la evaluación adquiere un carácter formativo, ya que, al término de cada tema, en la sección *Valorar lo aprendido* el participante hará un recuento y valoración de las actividades realizadas. Igualmente, podrá autoevaluarse a través de los trabajos elaborados, y de la confrontación de ideas con otros participantes, y, sobre todo, con la aplicación de lo aprendido en la escuela bajo su cargo y la reflexión sobre los resultados obtenidos.

Es importante que todos los productos del trabajo se guarden y organicen en el **Portafolio de Evidencias**, el cual puede ser electrónico o, si el cursante lo prefiere, en papel. Esos productos serán de utilidad para su labor profesional.

#### Sugerencias para el estudio autónomo

Estudiar de manera autogestiva tiene ventajas, como la posibilidad de determinar los momentos dedicados al estudio y la duración de éstos. Pero tiene también exigencias, la principal es disciplinarse a uno mismo, tomar la decisión de formarse y llevarla a cabo sin dudar.

Algunas ideas para que el estudio, mediante cualquiera de las modalidades posibles, sea exitoso, son las siguientes:

Tenga claro porqué es importante para usted. Fije su propio objetivo. Hacer algo por que hay que hacerlo, sin convicción ni entusiasmo resulta, por lo general, en aburrimiento y abandono. Explore cuáles son sus motivaciones para llevar adelante este proyecto. Téngalas muy claras, comprométase con ellas y manténgalas durante todo el tiempo de estudio.

**Organice su tiempo.** Decida cuanto tiempo diario o semanal va a dedicar al estudio y en qué momento del día. La duración estimada de la propuesta es de 40 horas, pero esta duración puede acortarse o alargarse, de acuerdo con cada persona que lo lleva a cabo; como usted sabe bien, cada estudiante tiene sus propios ritmos, usted debe detectar cuáles son los suyos. ¿Se siente mejor trabajando muy temprano en la mañana o prefiere la noche? ¿Tiene tiempo en ese momento? ¿Dedicará la mañana o la tarde del sábado o el domingo? Sólo usted tiene la respuesta.

**Cree un horario de trabajo**. Si usted ya sabe en qué momento del día o de la semana le es más conveniente estudiar, determine cuánto tiempo va a dedicar a ello. Es preferible que usted se concentre 20 minutos reales a que pretenda estudiar 2 horas y se vea interrumpido por cansancio o por algún estímulo externo. Usted sabe cuánto tiempo puede dedicar a su preparación personal. No tome decisiones con buena intención, pero imposibles de cumplir. Si sólo puede dedicar los miércoles de 2 a 3 de la tarde defina ese cómo su horario. Divida esa hora en actividades para el estudio, por ejemplo: repasar la actividad anterior, leer toda la actividad prevista para ese momento, una vez leída comenzar a realizarla, etcétera.

**Aléjese de estímulos inconvenientes**. El tiempo que va a dedicar a la propuesta de desarrollo profesional que sea pleno. Es decir, apague el teléfono, tenga la certeza de que sus hijos están atendidos y que no debe atender otro asunto durante ese lapso. No prenda la televisión. Focalice su atención en lo que está haciendo: estudiar.

**Sea sistemático**. Esto tiene que ver con la decisión, procure no alterarla. Si determinó que va a dedicar al estudio todos los domingos de 12 a 16 horas, hágalo. No suspenda por razones superficiales. No pierda el ritmo de estudio. Haga uso de su voluntad.

**Asuma una estrategia personal de estudio que le favorezca**. No todos aprendemos igual, como usted sabe bien. Algunas personas prefieren tomar notas, en papel o en un formato electrónico, otras hacen cuadros sinópticos o resúmenes. Hay a quien le resulta conveniente leer en voz alta. Hay quien en un impreso toma notas al margen y luego las sistematiza. Escoja su propia estrategia y sígala.

**Tenga a mano todo lo que necesita**. Si requiere computadora, cuaderno, libros, lápices, póngalo a su alcance para que no tenga que distraerse buscando.

**Cree un grupo de referencia**. Aunque el proyecto es autogestivo, esto no significa que debe realizarlo solo, puede reunirse con colegas que lo estén efectuando también, para compartir avances, resolver dudas y ayudarse. El aprendizaje que se realiza entre pares que comparten situaciones, inquietudes y retos semejantes es muy provechoso ya que todos se enriquecen con la experiencia y reflexiones de los demás. Acompañarse hace el estudio más agradable y provechoso. Sería buena idea proponer en su Consejo Técnico de Zona que sea motivo de trabajo conjunto.

**Busque más información**. La guía es suficiente para estudiar; sin embargo, es bueno enriquecer el conocimiento buscando más información en otras fuentes, sea para aclarar puntos oscuros, complementar o contrastar visiones.

Mantenga y refuerce su pensamiento analítico, crítico y reflexivo. El proyecto formativo no contiene "la" verdad, es una propuesta que sostiene una cierta visión del quehacer directivo. No hay que tomarlo como "lo que hay que saberse de memoria", sería un error. Para que estudiar esta propuesta sea de la máxima utilidad para su desarrollo profesional, es preciso que usted mire los contenidos desde su experiencia, su sentido común profesional, desde su libertad de pensamiento y haga uso de su inteligencia para conectar la propuesta con su práctica profesional con miras a mejorarla.

**Tenga presente que está resolviendo problemas reales**. Así que su creatividad es necesaria porque está abordando su práctica real y el fin es mejorarla. Recuerde los principios del método científico: observe, haga hipótesis, revíselas, contrástelas, genere conclusiones, si obtiene nuevos datos, vuelva a revisar.

Revise periódicamente si la forma en que está estudiando es la mejor para usted. Ser firme en la decisión de estudiar y mejorar su práctica docente, no significa que si algo no le funciona persista en ello. Hay que ajustar lo necesario.

Disfrute de su proyecto de desarrollo para que disfrute de la mejora en su práctica profesional. El éxito se convierte en una espiral ascendente, esfuércese por lograrlo.

## El Perfil, los parámetros e indicadores como referentes de la práctica directiva Módulo 1

Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí Lewis Carroll. Alicia en el país de las Maravillas

#### Introducción

Estimada directora; estimado director:

¿Qué significa hacer un buen trabajo de dirección en las escuelas? ¿Cómo saber que las funciones desempeñadas por la directora o el director repercuten en el máximo logro de aprendizajes de los alumnos? Preguntas como éstas rondan de manera más o menos constante la labor directiva y pueden dar lugar a una gran diversidad de respuestas, algunas incluso contrarias.

Sin duda, la forma en que cada director comprende la función directiva, así como las demandas que recibe de las autoridades superiores --que también se basan en el entendimiento que éstas poseen respecto de lo que significa dirigir un plantel educativo-- dan lugar a una cierta manera de emplear su tiempo profesional y distribuir en él sus actividades, a una cierta forma de organización del personal docente y a ciertas expectativas respecto de lo que éste debe hacer y lograr, o a una manera específica de establecer la relación con las familias de los estudiantes y con éstos mismos.

Los directivos escolares deben poner al día la comprensión de su función, tan importante para alcanzar la necesaria transformación educativa, porque nuestro país necesita mejorar decididamente los resultados de aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes, como bien lo señala el nuevo Modelo Educativo que la Secretaría de Educación Pública ha puesto en marcha desde 2017.

Con esos propósitos, en este módulo se analizarán, de manera inicial, el *Perfil, sus Dimensiones y los Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección en Educación Básica* con el fin de que cada director pueda emplearlos como un referente para orientar su trabajo diario en el sentido marcado por el Modelo Educativo.

## Propósito

Que el director escolar comprenda que el perfil, sus dimensiones, parámetros e indicadores son una guía para el trabajo cotidiano de dirección escolar y no sólo un elemento de evaluación del desempeño y que, profundizando en su conocimiento, logre adquirir un elemento valioso de uso diario, para mejorar su práctica profesional con el fin de garantizar la calidad de la educación en el plantel que dirige.

#### **Producto**

• Primer ejercicio de ordenamiento del tiempo de trabajo para atender la tarea pedagógica asignada al director

## Duración aproximada

6 horas

#### Un primer acercamiento

Haga un recorrido de su historia personal como directora o director de una escuela. ¿Cuándo inició sus actividades qué idea tenía de sus nuevas funciones? ¿Cómo llegó al cargo? ¿Qué retos enfrentó? Escriba una breve reseña.
·
¿Tuvo algún tipo de guía para enfrentar los retos del trabajo directivo? ¿Tuvo acceso a algún tipo de entrenamiento?
Si
No

Seguramente su respuesta fue **no**. No tuvo una guía ni un entrenamiento previo. Llegó a ser director con sus conocimientos docentes, con el ejemplo, más o menos claro y preciso, positivo o negativo, de los directores que usted había visto como profesor o como alumno, con ciertas ideas de lo que le gustaba o no del proceder de esas personas, y con la disposición a ser mejor. Pero, al fin y al cabo, quizá sintiéndose lanzado a una "alberca de agua fría" sin más protección que su buen ánimo y disposición.

¿Cómo es ahora su trabajo diario? ¿Cuál es su sensación ante éste? Escuche las piezas musicales siguientes. Si, como en el cine, tuviera que poner música de fondo a un día de trabajo en su escuela ¿Cuál de las siguientes piezas elegiría? ¿Por qué? ¿Haría una mezcla sonora con algunas? ¿Con todas? Explique su decisión.

- a) Rossini, G. (1829) Obertura de la ópera *Guillermo Tell: Música usada en la película el Llanero solitario*. https://goo.gl/uH7xsZ
- b) Williams, J. (1975) Tema principal de *Tiburón*: https://goo.gl/2SAiHj
- c) Rosas, J. (1888) Vals Sobre las olas: https://goo.gl/i5xVZh (a partir del 00:50)
- d) Appleyard, P. (1960) El hombre del brazo de oro: https://goo.gl/FY9Lbp
- e) Beethoven, L. W. (1824) Cuarto movimiento de la Sinfonía *n.º 9, op. 125, Himno a la alegría*: https://goo.gl/kbdPgZ.
- f) Carpenter, J. (1979) *Tema principal de la película Halloween:* https://www.youtube.com/watch?v=SLu\_C9SHMFw
- g) Rajmáninov, S. (1934) *Rapsodia sobre un tema de Paganini, op. 43*: *Tema principal de la película Pide al tiempo que vuelva.* https://goo.gl/ihgT3D (a partir del 9:37).

En su grupo de estudio, si lo consideran necesario, escuchen nuevamente las pistas sonoras, de preferencia, acompañando la lectura de los textos que cada uno elaboró acerca de por qué identifica esa música con su trabajo como director o directora de escuela. ¿En qué se parecen y en qué son diferentes las explicaciones? Anoten las semejanzas y las diferencias.
— Si tuviera que definir en una sola frase lo que es dirigir una escuela ¿cómo la redactaría? Hágalo en el espacio correspondiente.
Vea y escuche atentamente este video: https://goo.gl/tnDyK5. En él conversan dos directores exitosos. Uno, Fernando Trueba, director de cine y el otro, Pep Guardiola, director técnico de equipos de fútbol. ¿Hay algo de lo que plantean que sea semejante a su tarea como director de escuela?
Enuncie los rasgos comunes de su trabajo con el de estos otros directores en el espacio correspondiente.

Ahora reflexione: ¿Qué hace totalmente distinta la labor directiva que usted realiza, respecto de la de otros tipos directivos? Escríbalo en 120 caracteres como si fuera un mensaje de *twitter*.

llegado a la conclusión de que la de uste	directores escolares. Seguramente habrán edes es una labor más compleja. Exprese ste esa complejidad de la labor del director
	omados de <i>Dirigir una escuela, del pasado</i> el Brener. El texto completo está disponible dentario personal en el lado derecho.
Gabriel Brener dice:	Yo pienso que:
1 el trabajo de dirigir una escuela [muchas veces sobredemandada y otras tantas subdotada] pareciera ingresar en un <b>territorio de enormes paradojas</b> , donde no abundan ni las certezas ni las respuestas eficaces elaboradas de antemano. Parece que lo cotidiano <i>se va haciendo</i> con la irrupción de lo imprevisible	
deshacernos de los riesgos de la omnipotencia como de la impotencia,	

para sabernos vulnerables, para revisar

¿De qué está hecha la autoridad de un directivo escolar en estos primeros

gobierno, al mismo tiempo que asume cierta condición de dirección técnica, si

deportiva. **Igual que un DT, está en** juego su habilidad para hacer jugar

la tarea de dirigir escuelas como práctica colectiva entre colegas, como estrategia para asumir y confrontar

momentos del siglo XXI?

4. La tarea del directivo es tarea de

se me permite la metáfora

adversidades

	del mejor modo posible a los jugadores del plantel que dirige.
5.	Quizás, la conversación como práctica diaria, la escucha atenta y circulación de la palabra permitan transitar, no sin incomodidades, el sinuoso camino de la supervisión menos como vigilancia persecutoria y más como un acompañamiento serio y constructivo de la tarea docente.
6.	Donde las observaciones de clase puedan percibirse no como la búsqueda del tropiezo ajeno, o del error como fracaso (robusteciendo malestares y prejuicios), sino como un espacio de supervisión constructivo, como una mirada ( ni la única ni la más calificada) que acompañe, y que solo pueda ser completada con una conversación diferida, en otro ámbito, entre directivo y docente para volver a mirar la clase. Para hacer del error una fuente de aprendizaje, con la mutua convicción de que un tropiezo debe ser parte del camino y nunca excusa para descalificar con la sentencia de quien

Brener hace un reconocimiento a la dificultad de la dirección escolar. Con seguridad usted se habrá sentido, muchas veces, en el "territorio de enormes paradojas" o en la "alberca de agua fría" como se le denominó antes, con la "irrupción de lo imprevisible" a toda hora y en toda situación.

Un "imprevisible" puede consistir en un niño que se descalabra, en un padre que reclama por la calificación de su hijo que le parece injusta, en un maestro que se ausenta sin aviso, en un formato nuevo que hay que llenar "para ayer" y entregar con 3 copias manuscritas, en el aviso de asistir a una reunión para comunicar un programa federal obligatorio y cuyos resultados deben ser documentados semanalmente y presentar evidencias de su avance, y en un largo etcétera.

Se agrava el problema si además sumamos que cada persona tiene una idea diferente de lo que es una buena dirección escolar: el supervisor tiene su concepción, el jefe de sector una distinta, las madres de familia otra...

#### Para seguir avanzando

I.

Escuche los audios con opiniones acerca de lo que es ser un buen director que se encuentran en la Carpeta de Recursos.

Centre su atención en lo siguiente:

- ¿Qué cualidades debe tener un buen director, desde el punto de vista de una alumna?
- ¿Cuáles, desde la perspectiva de un maestro?
- ¿Qué dice la madre de familia? ¿Y el profesional independiente?

Registre en el siguiente cuadro las cualidades y características que se mencionaron.

Opinión de alumna	Opinión de un maestro	Madre de familia	Joven profesionista

¿Cuál sería, en su opinión, el perfil de un director capaz de generar acciones en sus escuelas para que todos los alumnos alcancen el mayor nivel de logro en su aprendizaje? ¿Cuáles serían los rasgos que caracterizan a esa persona y cuáles sus funciones?

Elabore un esquema, a manera de mapa mental<sup>4</sup>, con el perfil del director capaz de llevar a la escuela al cumplimiento de su misión. Recuerde, al hacerlo, las expresiones que le sirvan de Brener, o las de Guardiola y Trueba.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Si requiere apoyo para hacer el Mapa mental puede consultar el video: *10 consejos para hacer un mapa mental* en: https://goo.gl/JZMF9Q

Comparta con su grupo de estudio las características que incluyó en su mapa mental sobre ese director idóneo. Conversen al respecto. Hablen de las razones que los llevan a esas definiciones. Identifiquen las coincidencias y diferencias
Como se ha podido observar, puede haber opiniones diversas sobre lo que es dirigir una escuela y lo que implica. Moverse en soledad y sin guía por el "territorio de

Como se ha podido observar, puede haber opiniones diversas sobre lo que es dirigir una escuela y lo que implica. Moverse en soledad y sin guía por el "territorio de enormes paradojas", como califica Brener a la dirección escolar en el texto leído antes, es difícil. La tarea del director abarca una multiplicidad de ámbitos y dimensiones de gestión: la **pedagógico-curricular**, la **organizativa**, la **administrativa**, así como la **comunitaria y de participación social**.

La exigencia cotidiana que se plantea al director es muy alta y lo urgente se impone sobre lo importante. Lo urgente suele encontrarse en las dimensiones administrativa y organizativa, y la importante en la pedagógico-curricular, que poco atienden los directores, dejándola librada a los maestros frente a grupo que también batallan con presiones diversas, con consecuencias poco favorables para el aprendizaje de los estudiantes.

Desde 2014, en nuestro país se dispone de un instrumento normativo para guiar las actividades del director, darles orden y sentido y propiciar su desarrollo profesional; se trata del *Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección;* el conocimiento y manejo de esta herramienta no elimina las dificultades del trabajo directivo, pero si le proporciona una brújula que indica el camino al lugar deseado –el de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje-- y ayuda a que el territorio de la dirección escolar sea menos escarpado, tenga menos paradojas y más certezas. El director no puede estar como Alicia, la del cuento, que no sabe a dónde va y por lo tanto puede tomar cualquier camino. El director tiene una misión precisa que cumplir y debe alcanzarla tomando el mejor sendero.

#### II.

Lea a continuación la Introducción al documento *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica* (**PPI**) Ciclo escolar 2018-2019<sup>5</sup>. Subraye lo que le parezca más relevante.

#### Introducción

El perfil para directivos de Educación Básica expresa las características, cualidades y aptitudes deseables para el desempeño eficiente de la función. Asimismo, es un referente para el estudio personal, la autoformación, la formación continua, la evaluación y el diseño de políticas y programas que contribuyan a fortalecer la labor de los directivos escolares.

El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que cumplan su misión: el aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares –Directores, Subdirectores, Coordinadores– contribuyan, desde su ámbito específico de intervención, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos.

El perfil incluye los parámetros e indicadores para Directores y Subdirectores de educación preescolar, primaria y secundaria, Directores de educación especial y Coordinador de actividades de educación secundaria. En particular, se espera que los aspirantes a ocupar un cargo de dirección sepan qué conocimientos y

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> SEP (2018) Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica, Disponible en:

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI PROMOCION EB 2018 19012018.pdf p. 11

capacidades se requieren para dirigir a las escuelas con el fin de que los alumnos que a ellas concurren alcancen los mejores resultados educativos. Pese a que cada directivo juega una función específica en los planteles escolares, el perfil incluye aspectos comunes, con distinto énfasis para cada uno bajo la premisa de que todos comparten el mismo fin: que los alumnos de la escuela aprendan con calidad y equidad.

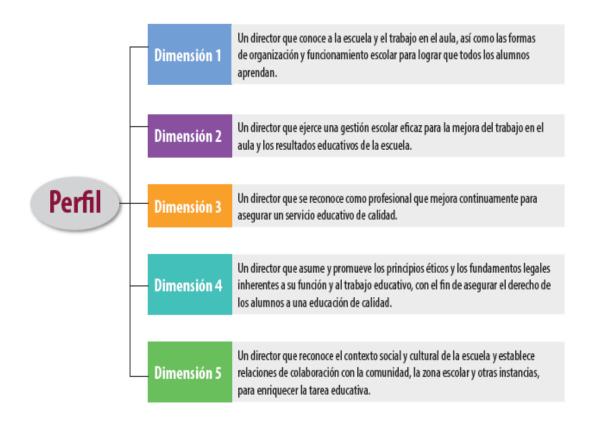
Así, el perfil considera que los directivos deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el ejercicio de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de Directores, Subdirectores y Coordinadores hacia un mismo fin.

Con base en la lectura realizada, responda las siguientes preguntas:
¿A qué se refiere esta Introducción con el "desempeño eficiente de la función"? ¿en qué consiste esa eficiencia?
<del></del>
De acuerdo con el texto ¿Cuál es la misión de la escuela?
<del></del>
¿Cómo se define "un servicio de calidad" en la escuela?
<del></del>
¿Cuál es el fin que comparten todos los que ejercen funciones directivas en el sistema educativo?
<u></u>
¿Por qué el perfil alienta que todos los directores contribuyan al mismo fin?

¿Cuál es la relevancia de esta contribución a un fin común?

Compare respuestas con su grupo de estudio, mejórenlas con el apoyo de todos.

Como usted sabe, el Perfil se organiza, en primera instancia, en cinco **dimensiones**.



Elija, entre las cinco dimensiones, aquella donde usted piensa que están sus mayores fortalezas y seleccione aquella otra donde sabe que están sus oportunidades de mejora. Diga por qué.

Fortalezas. Dimensión número	
Porque	

<b>Oportunidades de mejora</b> . Dimensión número				
Porque	_			
_				
Converse con colegas acerca de sus respuestas. ¿Son comunes las fortalezas y las debilidades? ¿Hay diferencias?				
	_			

En la Introducción que se leyó en la actividad previa, se menciona que el Perfil indica tanto las **características**, **cualidades** y **aptitudes** del director escolar como sus **conocimientos**, **habilidades** y **actitudes**. Los parámetros e indicadores las describen detalladamente.

Lea completo y de manera analítica y reflexiva el documento que corresponda al nivel educativo donde usted se desempeña; señale lo que usted siente familiar e identifique lo que le parece más lejano y complejo de alcanzar en su desempeño diario.<sup>6</sup>

Es muy probable que sus fortalezas radiquen en la gestión y la administración y que los retos se concentren en el apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Hay que reconocer que, tradicionalmente, los directores de escuela han estado lejos de las aulas y, sobre todo, de las clases que imparte su personal docente. El *Modelo Educativo* y el nuevo currículo expresado en el documento *Aprendizajes Clave* exigen del director un papel más activo en lo relativo a cómo se imparten las clases. Conocer a fondo el Perfil directivo es un paso importante para comprender qué es necesario hacer en el campo pedagógico-didáctico.

El conjunto de características expresadas en el Perfil, sus dimensiones, parámetros e indicadores, contribuyen, en conjunto, a la realización de un buen trabajo de dirección escolar. Son piezas de un todo armónico, cuyo logro debe dar por resultado el cumplimiento de la misión de la escuela. Separados son relevantes, como los pétalos de esta flor son hermosos al separarse del conjunto, pero su belleza y poder radican en el todo.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Ibid.



[Imagen tomada de: https://www.google.com.mx/search?q=fractales+en+la+naturaleza&riz=1C1CHZL\_esMX690MX691&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=dabHXEwi1-tKOt-fZAbXC a0KHS-SAdkO AUICieB&biw=1366&bib=662#imerc=qDo8 8m4FWIIFM:]

Sin embargo, con fines de estudio y comprensión, y dado que los indicadores relativos al apoyo directo a los procesos de enseñanza y aprendizaje son, por lo regular, los menos practicados por los directores escolares, en este proyecto de desarrollo profesional se hará énfasis en los 9 indicadores que, como usted ya habrá visto, se refieren a lo pedagógico y que se encuentran en la Dimensión 1. *Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan*. Esto no significa, desde luego, que los demás tengan menor importancia, sólo que son más familiares para los directores.

	No.	Indicador
1	1.1.1	Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación preescolar constituye la tarea fundamental de la escuela
2	1.1.2	Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela
3	1.2.3	Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos
4	1.3.1	Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo, social y sus implicaciones en la tarea educativa
5	1.3.2	Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar

6	1.4.1	Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos
7	1.4.2	Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto socio-cultural y lingüístico, así como con las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar
8	1.4.3	Identifica prácticas de enseñanza que permiten minimizar o eliminar barreras que limitan la participación y el aprendizaje de los alumnos
9	1.4.4	Identifica estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos

En el cuadro siguiente explique cómo comprende usted cada uno de esos 9 indicadores y cuál es la relevancia de que se prepare para incorporar esas capacidades a su quehacer profesional; ofrezca una primera idea de cómo prepararse para atender estos asuntos en su trabajo diario. Tome como referencia los indicadores del nivel que atiende.

	Indicador No.	Qué indica	significa ador	para	mi	este	Cómo puedo prepararme para atenderlo
1	1.1.1						
2	1.1.2						
3	1.2.3						
4	1.3.1						
5	1.3.2						
6	1.4.1						
7	1.4.2						

8	1.4.3	
9	1.4.4	

Observe el video *La dimensión pedagógica de la tarea del director:* <a href="https://goo.gl/WLKqvP">https://goo.gl/WLKqvP</a>. Enliste las ideas centrales a la izquierda de la siguiente tabla y a la derecha haga el esfuerzo de vincular esa idea con uno o varios de los nueve indicadores pedagógicos del desempeño directivo.

Ideas centrales del video	Indicadores con los que se relaciona
Ejemplo:	1.1.2
La tarea pedagógica del director está relacionada con	1.2.3
la observación de clases	1.3.1
	1.4.1

Contraste sus respuestas con las de los colegas de su grupo de estudio. Analicen las respuestas y, si fuera necesario, ajústenlas para que sean más acertadas.

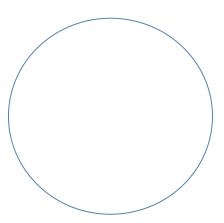
#### Para poner en práctica

I.

El círculo que está enseguida representa su jornada laboral. Divídalo en tantas fracciones como horas pasa usted dirigiendo su escuela, de acuerdo con el nivel donde ejerce. Anote cada día, durante una semana, las actividades que realiza y el tiempo que le toma cada una. Al finalizar la semana promedie los tiempos dedicados a cada tarea y represente esa actividad en el círculo con una fracción de éste, a la manera de una

gráfica de "pastel". Eso le permitirá visualizar cuáles son las prioridades reales de su labor.

#### Círculo 1

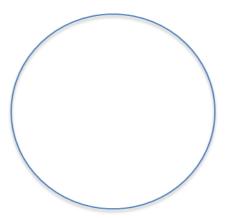


"El modelo que se deriva de la Reforma Educativa, es decir, la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico tiene como fin último colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos<sup>7</sup>."

Reflexione. ¿Su empleo del tiempo es el adecuado para cumplir con lo que señala esta cita del Modelo Educativo? ¿Por qué? ¿Qué puede usted modificar para colocar "los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos" de su escuela? Haga en este otro círculo un ejercicio de uso del tiempo, realista, pero que le permita atender con la atención necesaria lo pedagógico, consulte los 9 indicadores de la Dimensión 1 del Perfil del director y los ejercicios que ha hecho en las actividades anteriores para hacerlo.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> SEP (2017) *Modelo* Educativo para la educación obligatoria. México, , p. 27

#### Círculo 2



Analice, en el grupo de estudio, las propuestas de distribución horaria de cada uno de los integrantes.

- Primero, argumenten si esa distribución es congruente con lo que se espera del ejercicio de su función en *Perfil, parámetros e indicadores*.
- Segundo, observen si las actividades previstas están centradas en el logro de aprendizajes por todos los alumnos de la escuela.
- Tercero, discutan acerca de su viabilidad en las condiciones específicas de su trabajo diario.

Dado que las circunstancias que se viven en cada escuela son diferentes, seguramente se presentarán variaciones en las proporciones horarias que se asignen a cada actividad. Si usted lo considera necesario, haga las modificaciones que requiera a partir del intercambio de opiniones.

Conserve esta asignación de tiempos y prioridades en su Portafolios de Evidencias.

## Para compartir

Tenga en mente la distribución de actividades que hizo en el círculo 2 y observe lo que sucede en su escuela. Identifique las áreas donde tiene que hacer las principales modificaciones.

egúntese: ¿Por dónde empezar? Plantee una o dos acciones iniciales, las más factible:
imprescindibles.

En la próxima reunión de directores o Consejo Técnico de Zona, comparta las acciones que definió y las razones por las cuales lo hizo. Pida a sus colegas que sugieran cómo ponerlas en marcha o, en su caso, que propongan otras. Es importante que todos los directivos se involucren en la tarea primordial de la escuela: el aprendizaje de los estudiantes.

#### Valorar lo aprendido

- I. De acuerdo con lo que revisó en este módulo:
  - 1. Trace una línea para establecer relaciones entre los indicadores y las dimensiones del perfil.

#### Indicadores

- a) Distingue las características del trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y temas educativos de actualidad, a fin de mejorar su función.
- b) Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los aprendizajes educativos.
- c) Reconoce acciones del docente que favorecen la integridad física y el desarrollo de los alumnos.
- d) Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.
- e) Identifica estrategias para involucrar activamente a las familias en la educación de los alumnos.
- f) Identifica acciones para prevenir y atender el rezago, así como los factores de riesgo que propician la exclusión y el abandono escolar.
- g) Identifica diferentes formas de participar en redes y comunidades de aprendizaje para fortalecer su desarrollo profesional.
- h) Describe las características del trabajo colaborativo en la escuela.

#### **Dimensiones**

Un director que...

- 1. Conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.
- 2. Ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
- 3. Se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
- 4. Asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
- 5. Conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

#### II. Marque la opción correcta.

	contenido del documento Perfiles, Parámetros e Indicadores para	Verdadero	Falso
	rsonal con funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica		
Pe	dagógica en Educación Básica orienta a que:		
a)	El trabajo del director esté centrado en que todos los alumnos		
	logren los mejores resultados de aprendizaje.		
b)	El director deje en manos de cada docente la atención de los		
	problemas de aprendizaje de los alumnos de sus grupos.		
c)	El director centre su actividad cotidiana en mantener la disciplina y		
	una buena organización de la escuela.		
d)	El director reconozca que la diversidad lingüística y cultural		
	presente en la escuela enriquece el trabajo educativo.		
e)	El director centre su actividad cotidiana en la búsqueda de apoyos		
	para la escuela.		
f)	El director reconozca el papel del Consejo Técnico Escolar en el		
	buen funcionamiento de la escuela, como espacio de aprendizaje y		
	desarrollo profesional.		
g)	El director identifique diversos estilos de liderazgo y sus		
	consecuencias en la relación con el personal de escuela.		

## III. De acuerdo con lo que analicé en este módulo, puedo decir que:

- 1. Estaré dando prioridad a la función pedagógica de la dirección escolar cuando:
  - a) Tome en cuenta las principales disposiciones legales de la educación básica.
  - b) Trabaje para que todos los alumnos alcancen los propósitos educativos establecidos para el nivel.
  - c) Gestione apoyos para mejorar la atención que se ofrece a los alumnos.
  - d) Reconozca acciones de otros directivos para mejorar los resultados educativos de sus escuelas.
- 2. Sabré que dirijo una escuela que es eficaz cuando:
  - a) Todos los alumnos alcancen los aprendizajes esperados en condiciones de equidad y calidad.
  - b) Se trabaje de manera colaborativa.
  - c) Exista una dirección compartido para alcanzar las metas de la escuela.
  - d) Las prácticas de enseñanza minimicen o eliminen las barreras que limitan la participación y el aprendizaje de los alumnos.
  - e) Todas las anteriores.

\_\_\_

## Respuestas correctas:

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	1	Dimensión: 1b, d
		Dimensión: 2 h
		Dimensión: 3 a, g
		Dimensión: 4 c, f.
		Dimensión: 5 e
II.	-	a, d, f, g
III	1	b
	2	е

## Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Datos técnicos	Acerca del autor y de la obra original
Conversaciones sobre el futuro. Pep Guardiola y Fernando Trueba [fragmento].	Un director técnico y otro de cine conversan sobre las implicaciones, personales y profesionales, de liderar de un equipo.	Productora: Banco Sabadell.  Duración: 18:10 min.	Pep Guardiola ha sido director técnico del Fútbol Club Barcelona y del Bayern Múnich, actualmente dirige al Manchester City.
		Ciudad: Barcelona  Fecha: 6 de septiembre de 2011.	Fernando Trueba tiene una larga carrera en la industria española del cine, ha dirigido películas como Belle Époque y Chico y Rita.
		Ubicación. Banco Sabadell, disponible en https://goo.gl/ZUEaJi	Este video forma parte de una serie de encuentros entre celebridades que exploran distintos enfoques relacionados con el porvenir.  Conversaciones sobre el futuro es un proyecto que surgió para promocionar los Planes Personalizados de Futuro de Banco Sabadell.

Título	Sinopsis	Datos técnicos	Acerca del autor y de la obra original
Dirigir una escuela, del pasado indefinido al presente imperfecto.	En este texto Brener analiza algunos tipos de liderazgo que ejercen los directivos escolares y las formas de autoridad que estos conllevan.	Autor: Brener, Gabriel.  Fecha: 22 de febrero de 2016.  Páginas: 4  Ubicación. América Latina en movimiento [en línea], disponible en https://goo.gl/zoMWQ S	Brener es Licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad de Buenos Aires, Especialista en Gestión y Conducción del Sistema educativo y sus Instituciones (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), docente de la UBA y de Enseñanza Primaria. En el ámbito educativo cuenta con múltiples publicaciones.
			El artículo que aquí se presenta es una síntesis y avance del capítulo "La insoportable levedad de la autoridad o dirigir una escuela en el siglo XXI, del paso indefinido al presente imperfecto. Algunas reflexiones sobre la tarea de conducción de las instituciones escolares", publicado por la Editorial Homo Sapiens en 2016, bajo la coordinación de Laura Pitluk.

Título	Sinopsis	Datos técnicos	Acerca de la institución y del documento
Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de	Documento de carácter normativo que describe los perfiles del personal	Institución: Secretaría de Educación Pública.	Los diversos Perfiles son emitidos por la Coordinación Nacional del Servicio Profesional

Dirección, Supervisión y Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica (PPI)	que realiza funciones de dirección y de supervisión en las escuelas con el fin de guiar el desempeño cotidiano de dicho personal y, a la vez, ser base para su evaluación de desempeño.	Vigencia: Ciclo Escolar 2018 - 2019  Fecha: enero 2018  Ubicación: http://servicioprofesio naldocente.sep.gob.mx /2018/PPI_PROMOCIO N_EB_2018_19012018. pdf	Docente con el acuerdo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Constituyen un documento oficial de carácter normativo y, por lo tanto, de cumplimiento obligatorio
---	---	---	--

Título	Sinopsis	Datos técnicos	Acerca del autor y de la obra original
Graciela Krichesky. La dimensión pedagógica de la tarea del director	Explora la importancia de la dimensión pedagógica en el personal de dirección para alcanzar buenas prácticas de enseñanza.	Productora: CIPPEC  Duración: 12:52  Ciudad:  Fecha:  Ubicación: Las 400 clases, disponible en https://goo.gl/b1w8DF	Graciela Krichesky es doctora en Educación, Investigadora-Docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento y Especialista en Didáctica. Participa desde hace años en un programa de capacitación dirigido a directores de escuelas secundarias y colabora en múltiples investigaciones relacionadas con el tema. Este video forma parte de una plataforma digital dedicada a la promoción de la educación continua en docentes y directivos.

# Sin proyectos de enseñanza no hay aprendizaje, sin aprendizaje no hay cumplimiento de la misión de la escuela

#### Módulo 2

#### Introducción

Con tal cooperación perfecta entre los miembros del grupo, los problemas puramente técnicos desaparecen de alguna manera. El camarógrafo y el escenógrafo no sólo hacían lo que sabían hacer, lo que se les pedía, sino que en cada situación nueva superaban un poco más los límites de sus capacidades profesionales. No se trataba de limitarse a lo que "se podía" hacer, sino de hacer lo que fuera necesario.

Andrei Tarkovsky. (Director de cine)

Esculpir el tiempo.

#### Estimada directora, estimado director:

En el módulo anterior se revisaron diferentes visiones sobre las funciones de la dirección escolar, lo que permitió analizar la importancia de contar con el Perfil, sus dimensiones, los parámetros e indicadores como una guía que ubica el quehacer cotidiano del director de escuela en lo esencial: el logro pleno del aprendizaje por los alumnos; que le ayuda a detectar sus fortalezas y, también, las áreas de mejora en el desempeño de sus funciones, así como a tomar decisiones de desarrollo profesional y formación continua para fortalecer su actuación.

En este módulo, se reflexionará acerca de la educación como un derecho humano clave; se pensará acerca del papel de la escuela en el cumplimiento de ese derecho y se revisarán algunos de los retos que pone a la función directiva el logro de los Fines de la Educación establecidos por la Secretaría de Educación Pública en el Modelo Educativo. Asimismo, se comenzará a analizar el papel que tiene la clase, ese momento especial donde la educación cobra realidad y puede cambiar la vida de quienes participan en ella, si es exitosa, dando lugar al cumplimiento cabal de la misión de la escuela.

#### **Propósitos**

En este módulo, se espera que los directores participantes obtengan elementos para comprender:

- Que la misión de la escuela está ligada al cumplimiento del derecho a la educación, entendido éste como derecho al aprendizaje.
- Que su actuación, basada en los indicadores del Perfil del director escolar, es fundamental para hacer de la clase el espacio central de ocupación de los docentes.
- Que la calidad de la enseñanza permite alcanzar los Fines de la Educación, cuyo cumplimiento generalizado da lugar a la verdadera mejora de la escuela.

#### **Productos**

- Notas y registros de observación del uso del tiempo en su plantel educativo.
- Plan de clase con observaciones
- Planeación y evidencias de realización de una sesión de Consejo Técnico Escolar.

#### Duración aproximada

10 horas

#### Un primer acercamiento

I.

Lea las opiniones de diferentes personas a la pregunta ¿qué esperan de la escuela?

Yo creo que la escuela debe servir para que los niños aprendan lo que no se les enseña en casa; por ejemplo, matemáticas; también debe guiar a los alumnos para que aprendan bien sus materias.

Madre de familia. (30 años)

Pienso que la escuela debe enseñar a los niños temas que les permitan desarrollar sus habilidades.

También el referente de una socialización sana: enseñar valores, ética, formar personas con sentido cívico; con aprecio y respeto por su país y complementar un poco las enseñanzas del hogar, porque los papás tenemos que trabajar todo el día. No podemos estar mucho tiempo con nuestros hijos.

Madre de familia (40 años)

La escuela tiene que formar en valores universales, como el respeto por sí mismo y por los demás. Tiene que enseñar a los jóvenes filosofía, artes; su cultura propia y la de otras naciones.

Padre de familia (52 años)

La escuela tiene que inculcar valores, pero sin sustituir la labor de la casa. También debe impartir conocimientos a partir de un tronco común de aprendizajes y orientar vocacionalmente a los alumnos, para que, poco a poco, sepan lo que les llama la atención. También tiene la tarea de propiciar la investigación y el manejo de las nuevas tecnologías.

Maestro (38 años)

Es muy importante que proporcione herramientas para poder defenderse en esta jungla social, tanto en lo laboral como en la vida de todos los días. También sería bueno que enseñaran cómo socializar; aprender a indagar y a investigar.

Joven estudiante (17 años)

En la actualidad, la escuela tiene que dar herramientas para la vida; mostrar cómo es la cultura del entorno y ayudar a entenderla. Tiene que conducir a los estudiantes para que se inserten en la sociedad y plantar la semilla del desarrollo del ser humano en distintos ámbitos.

Director de escuela de arte (42 años)

En realidad, yo sólo espero que la escuela mantenga el interés y la curiosidad de mi hijo por aprender y que le enseñen a socializar con otras personas para respetar los límites de los demás. Si aprende quebrados o no, para mi es lo de menos, siempre que él

sepa para qué sirven y pueda averiguar por sí sólo como se hacen cuando los necesite.
Profesionista (52 años).

Marque la opinión que más se parezca a la suya y, en el cuadro inferior, complétela, corríjala o reescríbala totalmente, como lo crea necesario.

Como habrá observado, hay discrepancias entre las opiniones, pero, los diferentes comentarios coinciden en un punto: la razón de ser de la escuela es enseñar y que los alumnos aprendan.

#### Para seguir avanzando

١.

Lea el siguiente texto del connotado especialista en educación Pablo Latapí.<sup>8</sup> Ponga especial atención en los párrafos subrayados. Reflexione cuidadosamente en su significado. Comparta con su grupo de estudio las ideas que el texto le provoque. Escuche lo que sus colegas tienen que decir al respecto.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> El texto completo puede ser consultado en la *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1405-66662009000100012

# ¿Por qué suele considerarse que el Derecho a la Educación ocupa un lugar central entre todos los derechos humanos?

Pablo Latapí

Los especialistas en derechos humanos resaltan la relación del DE con los demás derechos humanos. La educación potencia el desarrollo de la persona y por ello es condición esencial para el disfrute de todos ellos; por esto se considera éste como un derecho clave. No se puede ejercer ninguno de los derechos civiles, políticos, sociales, económicos o culturales sin un mínimo de educación. Por ejemplo: la libertad de expresión: ¿de qué sirve si la persona no tiene las capacidades de formarse un juicio personal y de comunicarlo? O el derecho al trabajo: ¿de qué sirve si se carece de las calificaciones necesarias para un buen trabajo? No sólo la educación es la base del desarrollo del individuo, sino también de una sociedad democrática, tolerante y no discriminatoria; la búsqueda de democracia, de cultura y de paz, la protección del medio ambiente; en suma, la búsqueda del bienestar humano implica que las personas alcancen un nivel mínimo de conocimientos y de capacidades y valores específicamente humanos (Daudet y Singh, 2001:10).

Se considera el DE como "el epítome de la indivisibilidad y la interdependencia de todos los derechos humanos"; si se le cancelara, se estarían negando automáticamente otros múltiples derechos (Pérez Murcia, 2004:4).4 Por esta importancia "radical" también se afirma que <u>no sería posible reparar el daño infligido a la persona en el curso de su vida por la falta de educación; quien carece de ella en su infancia y juventud queda por lo mismo excluido de la sociedad, expuesto a la pobreza y relegado en comparación con los demás ciudadanos.</u>

De los párrafos subrayados seleccione el que más le impresione. Ilústrelo elaborando un collage con recortes de revista o de periódico. Tómele una foto y súbalo al espacio correspondiente para compartirlo con el grupo de estudio.



párrafo. Cuente ese caso de manera breve en el siguiente espacio.								

Aunque, en la actualidad, usted se desempeña como director escolar, hubo un tiempo en que ejerció la docencia. Traiga a la memoria sus vivencias como profesor frente a grupo.

Sabemos que educa la familia, la sociedad, los medios, las redes sociales, se puede aprender al usar Internet; pero ¿el Derecho a la Educación se cumple de esta forma? ¿qué puede hacer solamente la escuela y nadie más? Responda brevemente en el siguiente cuadro. Comente con sus colegas.

Fuente de aprendizaje	¿Qué pueden aprender niñas, niños y adolescentes?
Familia	
Sociedad	
Medios	
Redes sociales	
Buscadores de	
Internet	
Escuela	

En el Modelo Educativo, la SEP plantea:

En este contexto [el del siglo XXI], resulta necesario formar al individuo para que sea capaz de adaptarse a los entornos cambiantes y diversos, desarrolle pensamientos complejos, críticos, creativos, reflexivos y flexibles, y resuelva problemas de manera innovadora. [p. 58]

Esta educación de calidad ha de conjugarse con la equidad. Esto significa que todos los estudiantes, sin importar su origen, género, condición socioeconómica, o discapacidad

alguna, deben adquirir los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para integrarse y participar activamente en la sociedad. [p. 44]

Podemos afirmar que, aunque muchas instituciones sociales educan, sólo la escuela puede hacerse cargo de que los estudiantes desarrollen "pensamientos complejos, críticos, creativos, reflexivos y flexibles, y resuelvan problemas de manera innovadora" y lo hagan en condiciones de equidad. Es muy difícil que las **habilidades cognitivas superiores**, que son las que se requieren para **aprender a aprender**, se desarrollen sin el esfuerzo sistemático de una institución especializada como la escuela; de la misma forma en que es complicado que las diferencias sociales o individuales se puedan superar sin el acceso pleno al desarrollo de esas habilidades y de las **habilidades socioemocionales** que las hacen posibles.

Se puede afirmar que la escuela es exitosa y cumple su misión social en la medida en que en ella los estudiantes aprenden y se forman de manera integral.

II.

Examine cuidadosamente los datos que se presentan en la tabla siguiente:

Institución evaluadora	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)				
Instrumento	PLANEA Secundaria 2017 <sup>9</sup>	PISA 2015 <sup>10</sup>				
Qué evalúa	Aprendizajes clave en Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, los cuales:  • Son fundamentales para la adquisición de nuevos aprendizajes.  • Son relevantes para el dominio del campo curricular.	Ciencias (focalizado en esta edición), Matemáticas y Lectura				

<sup>10</sup> Datos de OECD, 2015, disponible en: https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Mexico-ESP.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Datos de INEE, 2017, disponible en: https://goo.gl/erBeFv

	Prevalecen en el tiempo a pesar de los cambios curriculares.	
Resultados	<ul> <li>3 de cada 10 estudiantes se encuentra en el nivel de dominio insuficiente en Lenguaje y comunicación.</li> <li>6 de cada 10 estudiantes se encuentra en el nivel de dominio insuficiente en Matemáticas.</li> </ul>	El desempeño de México se encuentra por debajo del promedio OCDE [493 puntos] en ciencias (416 puntos), lectura (423 puntos) y matemáticas (408 puntos). En estas tres áreas, menos de 1% de los estudiantes en México logran alcanzar niveles de competencia de excelencia (nivel 5 y 6).

Los siguientes son anuncios de empleos auténticos. Fueron tomados de la Internet mientras se elaboraba este proyecto de desarrollo profesional. Léalos. Atienda a los requisitos de escolaridad y tipos de capacidades que demandan y contraste con los salarios. Comente sus impresiones con el grupo de estudio.

#### Secretaria

Requisitos: Carrera Comercial, Asistente Ejecutiva o afín.

Manejo de la recepción y asistente de Dirección,

Honesta, proactiva, buena ortografía, manejo de Excel avanzado, servicio al cliente.

Lunes a viernes: 8:00 - 18:00 horas

Sábado: 9:00 - 13:00 horas

- 1. Recepción de llamadas e ingreso de visitas diario a la empresa.
- 2. Atención a clientes internos y externos, asistir a la Dirección General.
- 3. Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
- 4. Manejo de Excel avanzado
- 5. Manejo de viáticos y comprobaciones del personal de la empresa.
- 6. Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
- 7. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.

- 8. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.
- 9. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control

de archivos, físicos o magnéticos.

- 10. Transcribir en computadora.
- 11. Distribuir documentos en el centro de trabajo.
- 12. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción.
- 13. Llenar formatos administrativos formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc.
- 14. Llevar control de los materiales de oficina, controla 1 persona de limpieza, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.
- 15. Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, etc., todo de acuerdo con las instrucciones generales que reciba de su jefe inmediato.
- 16. Operar eficientemente *Excel* y *Power Point* que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y académico.
- 17. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en apoyo a las tareas académicas, administrativas y de investigación llevadas a cabo en el departamento. (Informes, artículos, exámenes, convocatorias, circulares, oficios, etc.)
- 18. Control de mensajería.
- 19. Soporte a dirección
- 20. Compras internas.

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$10,000.00 /mes

## Mensajero de moto

Requisitos: Saber manejar moto y coche

Buena presencia

Ganas de crecer

Conocimiento de la ciudad

Habilidades de trato con clientes corporativos

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$6,000.00 /mes

Licencia de manejo requerida

#### Jefe de contabilidad

Actividades: Captura de pólizas, ingresos, egreso, diario y bancos. Determinación de impuestos mensuales y bimestrales. Pago de impuestos provisionales y definitivos (ISR e IVA), así como sus retenciones. Altas, bajas y modificaciones en el IMSS e INFONAVIT. Así como la determinación de sus Pagos mediante sistema SUA y pago mediante SIPARE, etc. Manejo de sistemas contables (CONTPAQ y/o ASPEL). Determinación y pago de impuesto sobre nóminas, etc. Análisis de información financiera. Conciliación bancaria. Control de Costos y generación de Presupuestos. Elaboración de distintos reportes afines.

Habilidades: Análisis, Rapidez, Honestidad, Habilidad numérica, Organización, Tolerancia, Responsable, Trabajo bajo presión y Trabajo en equipo.

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$12,000.00 a \$14,000.00 /mes

Educación requerida: Educación universitaria

#### Gerente restaurante

**Funciones:** Administración de restaurante y del personal. Control de costos. Estrategias de venta. Supervisar calidad de alimentos. Cortes de caja, arqueos. Control de mermas. Incidencias y Prenómina. Control de inventarios. Reportes de venta. Capacitación de personal. Pedidos en tiempo y forma. Venta. Logros de venta.

**Requisitos:** Licenciatura en Turismo, Gastronomía, Administración, Afín. 70 % Inglés. 70% Office. Amabilidad, empatía, capacidad de trato con toda clase de personas.

Salario: \$20,000.00/mes

#### Gerente de campo

#### Requisitos:

Escolaridad: Licenciatura concluida (Obligatorio)

Experiencia mínima de 2 años en puesto similar

# Habilidades:

Lograr el objetivo de ventas y presupuesto

Análisis de estados financieros

Supervisión de procesos y apego a políticas

Relaciones con áreas Staff

Planeación y organizaciones de visita a tiendas

Elemento de innovación dentro de la empresa

Ofrecemos:

Prestaciones de Ley y Superiores (caja de ahorro, fondo de ahorro, vales de despensa, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores)

Atractivas comisiones.

Herramientas de trabajo (automóvil, vales de gasolina, *lap top*, celular)

Oportunidad de desarrollo.

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$22,000.00 a \$25,000.00 /mes

## Señora de Limpieza

**Funciones principales:** Limpieza general del restaurante y las áreas de baños y terrazas

Ofrecemos: Salario base mensual de \$3,120. Propina semanal (reparto cada lunes, \$700 por semana aproximadamente)

Prestaciones de ley

Horario laboral: lunes a domingo con descanso entre semana (7 am a 3pm)

Requisitos:

Buen trato, vivir cerca de la zona de trabajo, contar con cartas de recomendación

Tipo de puesto: Tiempo completo

Imagine qué tipo de oportunidades laborales tendrán los adolescentes que, al finalizar su educación básica, forman parte de ese 60% que posee insuficientes competencias matemáticas y del 30% que tienen serias dificultades en lenguaje y comunicación. ¿Será suficiente la educación media, si es que pueden ingresar a ella, para resolver esas carencias formativas? ¿Podrán acceder a algunos de los empleos de los anuncios aquí seleccionados? ¿A cuáles? Escríbalo.

Reflexione ahora en otro punto: si esos chicos y chicas adolescentes no han podido lograr en 12 años de escolaridad aprendizajes clave en matemáticas, lenguaje y comunicación ¿habrán podido alcanzar metas de desarrollo personal como autoestima, capacidad para sobreponerse a los retos y dificultades, para trabajar bajo presión, para relacionarse bien con otros? Comente al respecto con su grupo de estudio. Anote enseguida aquellos requisitos que se refieren a las habilidades socioemocionales que demandan los empleos de los anuncios:
Responda. Los adolescentes que se ubican en el 30% de quienes tienen un nivel insuficiente
en lenguaje y comunicación y los que están en el 60% de los que sólo alcanzan el insuficiente en matemáticas ¿han visto cumplido su derecho a la educación?
La respuesta es: <b>no</b> porque en sus 12 años de escolaridad no han aprendido con suficiencia

La respuesta es: **no** porque en sus 12 años de escolaridad no han aprendido con suficiencia y profundidad. **El derecho a la educación sólo se ejerce cuando hay un aprendizaje suficiente, profundo y duradero.** 

En México tenemos que asegurarnos que el aprendizaje de calidad ocurra en todos los planteles y con todos los alumnos porque, hasta este momento, por causas diversas, no todos logran aprender de manera satisfactoria. Hay jóvenes que habiendo pasado tres años en el preescolar, seis más en la escuela primaria y otros tres en la secundaria, no poseen los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes que les permitan abrirse paso en la vida y eso implica que la sociedad les ha fallado, pero, sobre todo, que la escuela no ha podido serles útil. Hay que considerar, además, que en la escuela no sólo se aprenden conocimientos, se desarrolla y fortalece la personalidad, se cultiva la autonomía personal.

Si bien las desigualdades sociales influyen en el aprendizaje, la escuela puede hacer la diferencia en la vida de los infantes y los adolescentes más desfavorecidos, proporcionándoles las herramientas cognitivas y socioafectivas que les permitan alcanzar mejores oportunidades. Este es un tema de justicia que debe implicarnos a todos, especialmente a quienes trabajamos en educación. No hay tal cosa como destinos

inapelables. Cada niña y niño que nace puede aprender y la escuela es determinante para su superación, siempre y cuando en ella se aprenda realmente.

Señala el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en las conclusiones de la presentación de resultados de PLANEA 2017: "La educación no está alcanzando su cometido de romper la transmisión intergeneracional de la pobreza." Reflexione sobre esta aseveración, anote sus ideas en el espacio siguiente y coméntelas con los colegas de su grupo de estudio.

Dice Fernando Reimers, investigador de Harvard:

"La **calidad de la enseñanza** es importante si las escuelas ayudan a los estudiantes a desarrollar capacidades para mejorar sus oportunidades de vida, especialmente si no pueden desarrollarlas en otras instituciones" <sup>12</sup>

Cuándo usted escucha la expresión "calidad de la enseñanza" ¿en qué piensa? Anote enseguida los 3 rasgos principales de lo que usted entiende por "calidad de la enseñanza". Atención: Se está preguntando por calidad de la enseñanza, no por calidad de la educación.

No.	Rasgo
1.	
2.	
3.	

Del texto citado, se han extraído estas citas de Reimers. Léalas con atención. Seleccione las palabras clave y anótelas. Elabore un mapa mental con ellas.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> INEE. *Planea. Resultados Nacionales 2017*, disponible en: https://goo.gl/qvUDVG

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Reimers, Fernando. *Teaching Quality Matters: Pedagogy and Literacy Instruction of Poor Students in Mexico*. 2006, disponible en: <a href="https://wcfia.harvard.edu/files/wcfia/files/1087\_fr\_teachingquality.pdf">https://wcfia.harvard.edu/files/wcfia/files/1087\_fr\_teachingquality.pdf</a>

La calidad de la enseñanza es un proceso complejo... integra tanto lo que hacen los maestros como el significado que los estudiantes le atribuyen a esas acciones...

Defino la calidad de la enseñanza como la preocupación dual sobre los propósitos y la pedagogía...

La calidad de la enseñanza es el proceso de mediación del profesor que ayuda a los estudiantes a alcanzar el conocimiento, las habilidades y las capacidades que les sirven para expandir su libertad e incrementar sus oportunidades de llevar al máximo su salud y su bienestar

Mapa mental

Como puede observarse, la calidad de la educación sólo se da si hay calidad de la enseñanza, es decir, si en la clase, la secuencia didáctica, la estrategia de enseñanza, o como se prefiera denominar a ese vínculo entre profesor, contenido y estudiante, conduce a éste a aprender de manera plena.

III.

La clase es, con mucha frecuencia, el secreto mejor guardado de cada profesor. Se le ha encerrado en las cuatro paredes del salón de clases. De ahí no sale y tampoco nadie entra a mirarla. Cada maestro se queda con lo que sabe y con lo que desconoce. El director le deja el territorio del aula al docente y, en la actualidad, muy tímidamente, se comienza a hablar de lo que pasa en la clase en las sesiones de Consejo Técnico Escolar, pero eso sí, sin que nadie penetre al territorio de otro maestro.

¿Puede mejorar la calidad de la enseñanza en esta condición de ocultamiento? Evidentemente no. Hablar de cómo se planea, se implementa, se retroalimenta y se evalúa una clase es la única manera de mejorar la enseñanza y de alcanzar los aprendizajes esperados. Pero, por diversas causas, en nuestro sistema educativo no se acostumbra a

hacerlo; son escasas las escuelas donde hablar de cómo se enseña y visitar a los profesores en su aula para observar su labor es una práctica aceptada; sin embargo, el Modelo Educativo y el logro de los Aprendizajes Clave demandan un cambio urgente en esa manera cerrada de encarar la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes.

La clase es la vía para que los alumnos logren el aprendizaje esperado y es, asimismo, el camino para que el maestro sea mejor día con día; siempre y cuando pueda planearla, ejecutarla, analizarla, reflexionarla y ajustarla con el apoyo de terceros especializados y amistosos: su director, los colegas, el supervisor, el asesor técnico pedagógico. No hay mejor proceso de formación docente continua que la sistemática revisión y mejora de los proyectos de enseñanza de cada profesor.

La gran pregunta es ¿Cómo se hace? ¿Cómo el director puede volverse relevante para impulsar en su plantel educativo una confianza mutua que permita que la observación de clases, la visita recíproca a las aulas, la planeación argumentada de clases se vuelvan una práctica cotidiana, asumida y entendida como una oportunidad de realización profesional?

Para comenzar a imaginar la respuesta, observe el video "Maestros aprendiendo juntos" <a href="https://www.youtube.com/watch?v=CKjNqdMuklw">https://www.youtube.com/watch?v=CKjNqdMuklw</a> que habla de cómo los maestros japoneses aprenden en la planeación de clases y la discusión abierta de las mismas con otras personas.

Comente y analice con su grupo de estudio lo que han visto en el video. Reflexionen acerca de cómo implementar algo semejante en sus escuelas.

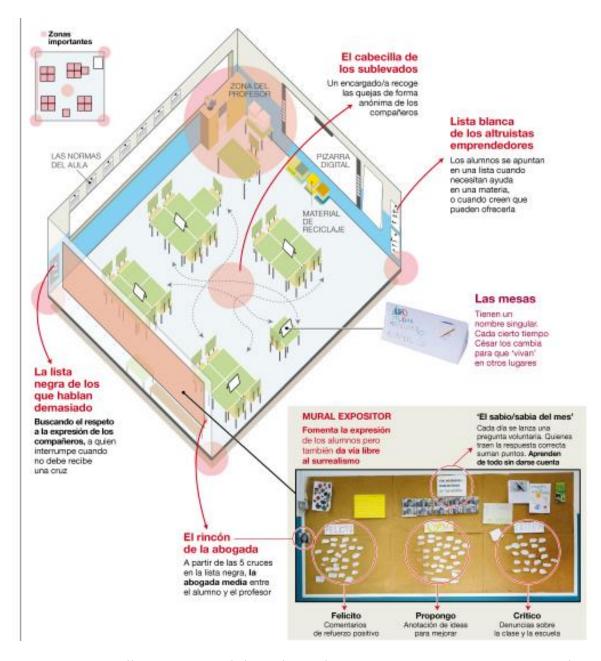
¿Cómo imagina una secuencia de trabajo semejante a la que observó en el video en su escuela? Escríbalo o trace un gráfico en el siguiente espacio:



Quizá, en este momento de este proyecto de desarrollo profesional, cobren mayor sentido algunas de las frases de Gabriel Brener que se leyeron en el Módulo 1. Vuelva a reflexionar sobre ellas ahora que ha visto la importancia de la clase y observado el video "Maestros aprendiendo juntos"; escriba lo que le dicen ahora esas expresiones:

Gabriel Brener dice	Yo pienso ahora que
Quizás, la conversación como práctica diaria, la	
escucha atenta y circulación de la palabra permitan	
transitar, no sin incomodidades, el sinuoso camino	
de la supervisión menos como vigilancia	
persecutoria y más como un acompañamiento	
serio y constructivo de la tarea docente.	
Donde las observaciones de clase puedan	
percibirse no como la búsqueda del tropiezo ajeno,	
o del error como fracaso ( robusteciendo	
malestares y prejuicios) sino como un espacio de	
supervisión constructivo, como una mirada ( ni la	
única ni la más calificada) que acompañe, y que	
sólo pueda ser completada con una conversación	
diferida, en otro ámbito, entre directivo y docente	
para volver a mirar la clase, para hacer del error	
una fuente de aprendizaje, con la mutua	
convicción que <b>un tropiezo debe ser parte del</b>	
camino y nunca excusa para descalificar con la	
sentencia de quien sólo entiende la evaluación	
como control y disciplinamiento.	

Ingresar en un aula trae consigo sorpresas de las cuales siempre se puede aprender. La organización del salón de clases dice mucho de cómo el maestro a cargo entiende la enseñanza y su relación con el aprendizaje. Observe cuidadosamente el plano siguiente:



 $Imagen\ tomada\ de:\ https://www.elperiodico.com/es/graficos/sociedad/funcionamiento-del-aula-del-maestro-cesar-bona-8170/processor-bona-8170/pr$ 

Conozca ahora al profesor a cargo de este salón de clases. Él es César Bona, considerado el mejor maestro español, finalista del *Global Teacher Prize*, reconocimiento que se considera el "nobel" de la docencia.<sup>13</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Para saber que es el *Global Teacher Prize* ingrese a http://www.globalteacherprize.org/



Imagen tomada de: https://www.cambio16.com/reportajes/el-mejor-maestro-de-espana/

Escuche algo de sus ideas pedagógicas en el siguiente video: http://aprendemosjuntos.elpais.com/especial/aprender-a-conectar-con-los-ninos-cesar-bona/ 14.

Algo muy importante que nos recuerda el Profesor César Bona es que nuestro trabajo, como educadores se centra en el niño. El director es también un educador, un educador principal, porque tiene que llevar a una escuela entera al cumplimiento de su misión que es relativa a los estudiantes. Como también pudo observar en el video "Maestros aprendiendo juntos", la preocupación por los alumnos está presente permanentemente. Modificar las prácticas pedagógicas y las prácticas de relación profesional entre los maestros de la escuela tiene como fin hacer posible el aprendizaje para los niños y adolescentes; quienes también tienen mucho que decir respecto de las clases. Veamos un ejemplo en Mafalda:



Autor: Quino

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> También pueden ver la charla TED que ofreció el Profr. Bona, disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=-sTV1H4i0Nw

## IV.

Si los estudiantes, niñas, niños y adolescentes son el centro del quehacer pedagógico ¿Qué le corresponde al director de escuela en el logro del aprendizaje entre los estudiantes? El *Perfil* del director escolar es preciso al respecto.

Vuelva a examinar los siguientes **indicadores** de la Dimensión 1 *Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan*. Se ha tomado como ejemplo, en este caso, al director de educación preescolar, pero usted puede dirigirse al documento original para revisar los indicadores que corresponden a su nivel en la siguiente liga:

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI\_PROMOCION\_EB\_2018\_19012018.pdf

	No.	Indicador								
1	1.1.1	Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación preescolar constituye la tarea fundamental de la escuela								
2	1.1.2	Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela								
3	1.2.3	Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos								
4	1.3.1	Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo, social y sus implicaciones en la tarea educativa								
5	1.3.2	Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar								
6	1.4.1	Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos								
7	1.4.2	Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, así como con las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar								

8	Identifica prácticas de enseñanza que permiten minimizar o 1.4.3 eliminar barreras que limitan la participación y el aprendizaje de los alumnos
9	1.4.4 Identifica estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos

Se trata, como usted ya ha podido analizar desde el Módulo 1 de este proyecto, de nueve indicadores relativos a la actuación directiva en materia de impulso a la enseñanza y el aprendizaje. Cabe preguntar ¿para lograr qué? Se ha dicho de manera general: el aprendizaje de todos los alumnos, pero esto, a fin de cuentas, resulta muy general y los directores necesitan aplicar esos indicadores a un propósito claramente definido y específico.

Con el objetivo de que la sociedad y, particularmente, todos quienes ejercen en el ámbito educativo, sepan cual es la finalidad de la educación obligatoria, la Secretaría de Educación Pública ha presentado la carta de los *Fines de la Educación en el Siglo XXI*.

Lea el siguiente texto de la SEP "Los mexicanos que queremos formar" 15:

Nuestro sistema educativo es también uno de los más grandes del mundo. Actualmente, con el apoyo de poco más de dos millones de docentes ofrece servicios educativos a más de treinta y seis millones de alumnos en todos los niveles. De éstos cerca de treinta y un millones de alumnos cursan la educación obligatoria (de ellos, veintiséis millones están en la educación básica) en un conjunto heterogéneo de instituciones educativas. Enfrentamos el enorme desafío de asegurar servicios educativos de calidad en todos los centros escolares.

Para conseguirlo es indispensable definir derroteros claros y viables acerca de los aprendizajes que los alumnos han de lograr en cada nivel educativo de la educación obligatoria: la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Tales metas están contenidas en la carta *Los Fines de la Educación en el Siglo XXI*.

Con la reciente publicación de *Los Fines de la Educación en el Siglo XXI*, México cuenta por primera vez con una guía breve que responde a la pregunta: "¿Para qué se aprende?", la cual da norte y orienta el trabajo y los esfuerzos de todos los profesionales que laboran en los cuatros niveles educativos. Es responsabilidad de todos, y cada uno, conseguir que los mexicanos que egresen de la educación obligatoria sean ciudadanos libres, participativos, responsables e informados; capaces de ejercer

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> SEP. "Los mexicanos que queremos formar". *Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio para la educación básica*, disponible en: https://goo.gl/D8F3F3

y defender sus derechos; que participen activamente en la vida social, económica y política de nuestro país. Es decir, personas que tengan motivación y capacidad para lograr su desarrollo personal, laboral y familiar, dispuestas a mejorar su entorno natural y social, así como a continuar aprendiendo a lo largo de la vida en un mundo complejo que vive acelerados cambios.

Cómoک	describe	la	SEP	en	este	texto	а	los	mexicanos	que	egresan	de	la	educación
obligato	oria? Anot	e s	us cu	alid	ades	en este	e e	spa	cio:					


Ese perfil genérico se concreta en 11 ámbitos que constituyen el **perfil de egreso de la educación básica**, como se ve en la tabla siguiente que puede leerse en sentido horizontal para mirar los aprendizajes por ámbito, o en forma vertical para conocer los logros por nivel educativo.

Ámbito	Al término de la educación preescolar	Al término de la educación primaria	Al término de la educación secundaria
Lenguaje y comunicación	• Expresa emociones, gustos e ideas en su lengua materna. Usa el lenguaje para relacionarse con otros. Comprende algunas palabras y expresiones en inglés.	Comunica sentimientos, sucesos e ideas tanto de forma oral como escrita en su lengua materna; y, si es hablante de una lengua indígena, también se comunica en español, oralmente y por escrito. Describe en inglés aspectos de su pasado y del entorno, así como necesidades inmediatas.	Utiliza su lengua materna para comunicarse con eficacia, respeto y seguridad en distintos contextos con múltiples propósitos e interlocutores. Si es un hablante de una lengua indígena lo hace en español. Describe en inglés experiencias, acontecimientos, deseos, aspiraciones, opiniones y planes.
Pensamiento matemático	Cuenta al menos hasta el 20. Razona para solucionar problemas de cantidad, construir estructuras con figuras y cuerpos geométricos, y organizar información de formas sencillas (por ejemplo, en tablas)	Comprende conceptos y procedimientos para resolver problemas matemáticos diversos y para aplicarlos en otros contextos. Tiene una actitud favorable hacia las matemáticas.	Amplía su conocimiento de técnicas y conceptos matemáticos para plantear y resolver problemas con distinto grado de complejidad, así como para modelar y analizar situaciones. Valora las cualidades del pensamiento matemático.
Exploración y comprensión del mundo natural y social	Muestra curiosidad y asombro. Explora el entorno cercano, plantea, registra datos, elabora representaciones	• Reconoce algunos fenómenos naturales y sociales que le generan curiosidad y necesidad de responder preguntas. Los explora mediante la indagación, en análisis y la experimentación.	• Identifica una variedad de fenómenos del mundo natural y social, lee acerca de ellos, se informa en distintas fuentes, indaga aplicando principios del escepticismo informado, formula preguntas de

	sencillas y amplía su conocimiento del mundo.	Se familiariza con algunas representaciones y modelos (por ejemplo, mapas, esquemas y líneas del tiempo).	complejidad creciente, realiza análisis y experimentos. Sistematiza sus hallazgos. Construye respuestas a sus preguntas y emplea modelos para representar los fenómenos. Comprende la relevancia de las ciencias naturales y sociales.
Pensamiento crítico y solución de problemas	• Tiene ideas y propone para jugar, aprender, conocer su entorno, solucionar problemas sencillos y expresar cuáles fueron los pasos que siguió para hacerlo.	Resuelve problemas aplicando estrategias diversas: observa, analiza, reflexiona y planea con orden. Obtiene evidencias que apoyen la solución que propone. Explica sus procesos de pensamiento.	• Formula preguntas para resolver problemas de diversa índole. Se informa, analiza y argumenta las soluciones que propone y presenta evidencias que fundamentan sus conclusiones. Reflexiona sobre sus procesos de pensamiento (por ejemplo, mediante bitácoras), se apoya en organizadores gráficos (por ejemplo, tablas o mapas mentales) para representarlos y evalúa su efectividad.
Habilidades socioemocionales y proyecto de vida	• Identifica sus cualidades y reconoce las de otros. Muestra autonomía al proponer estrategias para jugar y aprender de manera individual y en grupo. Experimenta satisfacción al cumplir sus objetivos.	Tiene capacidad de atención. Identifica y pone en práctica sus fortalezas personales para autorregular sus emociones y estar en calma para jugar, aprender, desarrollar empatía y convivir con otros. Diseña y emprende proyectos de corto y mediano plazo (por ejemplo, mejorar sus calificaciones o practicar algún pasatiempo.	Asume responsabilidad sobre su bienestar y el de los otros y lo expresa al cuidarse a sí mismo y los demás. Aplica estrategias para procurar su bienestar en el corto, mediano y largo plazo. Analiza los recursos que le permiten transformar retos en oportunidades. Comprende el concepto de proyecto de vida para el diseño de planes personales.
Colaboración y trabajo en equipo	Participar con interés y entusiasmo en actividades individuales y de grupo.	Trabaja de manera colaborativa. Identifica sus capacidades y reconoce y aprecia a los demás.	Reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades y visiones al trabajar de manera colaborativa. Tiene iniciativa, emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales colectivos.
Convivencia y ciudadanía	Habla acerca de su familia, de sus costumbres y de las tradiciones, propias y de otros. Conoce reglas básicas de convivencia en la casa y en la escuela.	Desarrolla su identidad como persona. Conoce, respeta y ejerce sus derechos y obligaciones. Favorece el diálogo, contribuye a la convivencia pacífica y rechaza todo tipo de discriminación y violencia.	Se identifica como mexicano. Reconoce la diversidad individual, social, cultural, étnica y lingüística del país, y tiene conciencia del papel de México en el mundo. Actúa con responsabilidad social, apego a los derechos humanos y respeto a la ley.
Apreciación y expresión artísticas	Desarrolla su creatividad e imaginación al expresarse con recursos de las artes (por ejemplo, las artes	Explora y experimenta distintas manifestaciones artísticas. Se expresa de manera creativa por medio de elementos de la música, la	Analiza, aprecia y realiza distintas manifestaciones artísticas. Identifica y ejerce sus derechos culturales (por ejemplo, el derecho a practicar sus costumbres y tradiciones). Aplica su creatividad para expresarse por

	visuales, la danza, la música y el teatro).	danza, el teatro y las artes visuales.	medio de elementos de laas artes (entre ellas, música, danza y teatro).
Atención al cuerpo y la salud	• Identifica sus rasgos y cualidades físicas y reconoce los de otros. Realiza actividad física a partir del juego motor y sabe que esta es buena para la salud.	• Reconoce su cuerpo. Resuelve retos y desafíos mediante el uso creativo de sus habilidades corporales. Toma decisiones informadas sobre su higiene y alimentación. Participa en situaciones de juego y actividad física, procurando la convivencia sana y pacífica.	Activa sus habilidades corporales y las adapta a distintas situaciones que se afrontan en el juego y el deporte escolar. Adopta un enfoque preventivo al identificar las ventajas de cuidar su cuerpo, tener una alimentación balanceada y practicar actividad física con regularidad.
Cuidado del medioambiente	• Conoce y práctica hábitos para el cuidado del medio ambiente (por ejemplo, recoger y separar la basura).	• Reconoce la importancia del cuidado del medio ambiente. Identifica problemas locales y globales, así como soluciones que puede poner en práctica (por ejemplo, apagar la luz y no desperdiciar el agua).	• Promueve el cuidado de los ecosistemas y las soluciones que impliquen la utilización de los recursos naturales con responsabilidad y racionalidad. Se compromete con la aplicación de acciones sustentables en su entorno (por ejemplo, reciclar y ahorrar agua).
Habilidades digitales	Está familiarizado con el uso básico de herramientas digitales a su alcance.	• Identifica una variedad de herramientas y tecnologías que utiliza para obtener información, crear, practicar, aprender, comunicarse y jugar.	• Analiza, compara y elige los recursos tecnológicos a su alcance y los aprovecha con una variedad de fines, de manera ética y responsable. Aprende diversas formas para comunicarse y obtener información, seleccionarla, analizarla, evaluarla, discriminarla y organizarla.

Estos *Fines de la educación en el siglo XXI* son la forma desarrollada, actualizada y precisa de expresar el mandato del Artículo Tercero Constitucional:

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

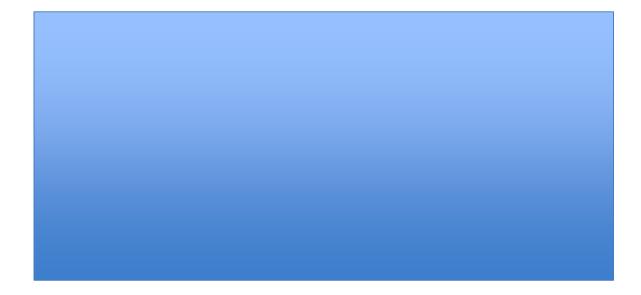
Este mandato es el **para qué** de la educación básica y, en consecuencia, también el **para qué** de la actividad del director escolar.

El Perfil, los parámetros y los indicadores de desempeño del director escolar describen su actuación profesional, para que ésta le conduzca a alcanzar los **Fines de la educación** en la escuela que dirige.

Revise los Fines de la educación y analícelos con los colegas de su grupo de estudio. Recuerde que los ámbitos no son campos formativos ni asignaturas, son los **rasgos deseables**<sup>16</sup> por lograr en los estudiantes mediante su educación básica; alcanzarlos es cuestión de todas las clases, de todos los maestros. Su labor directiva es fundamental para que esta idea pueda concretarse.

Recuerde su labor como maestro frente a grupo. Ensaye a continuación un pequeño plan de clase para el nivel educativo que usted dirige, en el cual aborde varios de los ámbitos de los Fines de la educación. De alguna manera, con este ensayo está usted poniendo en acción los indicadores 1.1.2, 1.2.3 y 1.4.1 del Perfil del director, por lo menos.

No tema equivocarse; lo que es relevante en esta actividad es que usted visualice la importancia, la dificultad y los requisitos que debe tener un plan de clase que busca atender alguno de los **aprendizajes esperados**<sup>17</sup> y que lo hace trabajando con varios ámbitos. En Internet existen muchos ejemplos de planes de clase, si no tiene usted ya su manera preferida de elaborar un plan de clase, elija alguno de la red que le convenza. Recuerde que lo importante no es el formato sino el contenido.



<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> SEP. *Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio para la educación básica.* 2017. Disponible en: <a href="http://www.aprendizajesclave.sep.gob.mx/index-curric-aprende-perfilrasgos.html">http://www.aprendizajesclave.sep.gob.mx/index-curric-aprende-perfilrasgos.html</a>

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> SEP. *Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio para la educación básica.* 2017, disponible en: http://www.aprendizajesclave.sep.gob.mx/

Converse con sus colegas del grupo de estudio sobre sus planes de clase, ¿cuál es la dificultad de hacer un buen plan?; ¿cómo saber si las actividades son relevantes para el aprendizaje? ¿cómo controlar el tiempo de las actividades? ¿cómo saber si los niños están involucrados y aprendiendo? ¿cómo evitar que el plan se vuelva una guía inútil que sólo satisface al docente? ¿es posible saber si un plan de clase funciona sin verlo en acción en el aula?

Anote lo que le parece más relevante acerca de lo conversado.					

Guarde el plan de clase con las observaciones hechas por sus colegas en su **Portafolios** de evidencias.

V. Se habla mucho de **mejora de la escuela**. Es una frase que se escucha con frecuencia, incluso llega a decirse: "un buen director es el que logra la mejora de su escuela". Pero ¿qué es en realidad una escuela que mejora? Lea las tres opiniones al respecto. Coméntelas en el cuadro de la derecha.

	Una escuela que mejora es	Mi opinión
1.	La que va resolviendo sus carencias materiales año con año. Un ciclo escolar repara los baños, el siguiente la barda perimetral, luego pavimenta el patio, y se preocupa constantemente por la seguridad de estudiantes y maestros, incorpora las familias a la recolección de fondos para esos fines, y su director gestiona continuamente donaciones con empresas, políticos, o beneficencias	
2	La tiene en el centro de sus ocupaciones a los estudiantes que atiende, que trabaja en	

colectivo, usa el Consejo Técnico Escolar para que el director y los maestros revisen el trabajo que realizan para el aprendizaje de los alumnos; que sabe quiénes son los niños que estudian en la escuela, de dónde vienen y cómo son sus familias; que visitan las aulas como colectivo docente e imaginan nuevas estrategias didácticas para que los alumnos se sientan motivados y las clases les sean útiles; donde los profesores no tienen miedo de decir "no sé" y están dispuestos a estudiar y aprender para enseñar mejor La que pone especial atención en la formalidad y el orden. Cuida que libros y cuadernos estén forrados del color de la escuela, que los uniformes sean idénticos y sean portados todos los días, que exige que las fechas se escriban con azul y el margen sea rojo y de 2.5 cm de ancho porque eso hace ordenados a los estudiantes; que se asegura de que haya formaciones perfectas al llegar a la escuela y al volver del recreo; que penaliza a los alumnos que no marchan al unísono o ríen en las formaciones

Es difícil descartar la importancia del aspecto material del plantel, evidentemente las condiciones físicas son muy relevantes para que el acto educativo suceda; es significativo también que en la escuela haya orden e identidad, pero ninguna de esas características hace referencia al cumplimiento de la misión de la escuela.

Una escuela que mejora es aquella que cumple cada vez mejor con su misión: el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

Una linda escuela con un esforzado gestor como director que ocupa su tiempo en obtener recursos y en mantener una disciplina cuasi-militar en ella no está mejorando, aunque en apariencia así sea, si el conjunto de los estudiantes no hace cada vez aprendizajes más profundos, relevantes y duraderos.

Un director escolar ocupa y ocupará mucho de su tiempo en atender al cumplimiento de las diversas dimensiones de la gestión escolar: la organizativa, la administrativa, la comunitaria y de participación social, pero si olvida la pedagógica-curricular o la relega al

último lugar de sus prioridades no podrá dirigir su escuela hacia el cumplimiento de su misión y esto, inevitablemente, afectará el destino de los niños, niñas y adolescentes, en especial, de los más desfavorecidos.

#### Para poner en práctica

١.

¿Cómo colocar a su escuela en el rumbo de la mejora educativa, del cumplimiento de los Fines de la educación y, como resultado, de su misión?

Comience por atender durante una semana al indicador 1.2.3 de la Dimensión1 del perfil directivo: Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos. Para dimensionar el valor del tiempo escolar, lea las siguientes citas de investigadores educativos y observe la gráfica que se presenta.

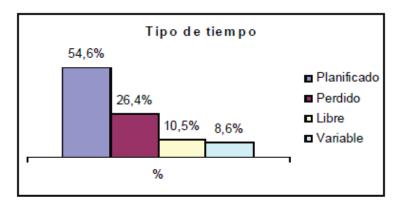
El investigador Robert Slavin<sup>18</sup> dice que para que haya aprendizaje se debe asegurar: calidad, adecuación, incentivo y tiempo. Y continúa diciendo: "la investigación sobre tiempo ocupado encontró, generalmente, relaciones positivas entre el tiempo que el estudiante emplea en trabajar y su rendimiento". (p. 8)

También aclara el significado de la expresión **tiempo ocupado**: "es la cantidad de tiempo en que los estudiantes participan en actividades de aprendizaje relevantes [...]". (p. 9)

Miriam Rodríguez señala: "El uso del tiempo [...] representa un elemento significativo en el rendimiento de los alumnos." 19

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Slavin, R. (s/f), *Salas de clase efectivas, escuelas efectivas*, en: https://www.researchgate.net/publication/237786251\_Salas\_de\_Clase\_Efectivas\_Escuelas\_Efectivas\_Pl ataforma\_de\_Investigacion\_para\_una\_Reforma\_Educativa\_en\_America\_Latina

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Rodríguez, Miriam. *El uso del tiempo en la práctica pedagógica de las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana*. En: <a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2724047.pdf">https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2724047.pdf</a> [p.89]



Gráfica 1

Distribución Gráfica del Tiempo en las Escuelas En la gráfica se puede apreciar que más del 80% del tiempo promedio se encuentra distribuido entre los tipos de tiempos Planificado y Perdido.

Tomado de: Rodríguez, Miriam. El uso del tiempo en la práctica pedagógica de las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana<sup>20</sup>,

"...el lapso que debe llenar la escuela para cubrir las actividades de orden académico es de 4 horas treinta minutos y en este estudio se presenta en menos de la mitad del tiempo estipulado. Este resultado conduce a reflexionar sobre la importancia del uso del tiempo destinado a la actividad académica en estas escuelas, no sólo en términos de cantidad, lo cual no determina por sí misma cambios en los resultados, sino por la incorporación de actividades dirigidas a producir aprendizajes significativos en los estudiantes." <sup>21</sup>

Una conclusión que podemos obtener de esta breve información proveniente de observaciones de aula es que: para ser relevante en el aprendizaje de los alumnos, el tiempo debe estar ocupado en actividades significativas. Atención: No en actividades rituales o formales. Mire otra vez, si le hace falta, el video de César Bona, que es un profesor que obtiene resultados muy significativos y relevantes, pero cuyo empleo del tiempo no tiene nada que ver con lo ritual y formal.

Manos a la obra: Observe diariamente, de un lunes a un viernes, cuáles son las actividades que los estudiantes realizan desde el momento en llegan al plantel. Recuerde que la expresión "tiempo escolar" se refiere a todo el tiempo que los alumnos pasan en la escuela y no exclusivamente al que pasan en el aula. Es decir, incluye entrada, salida, recreo o

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> *Ibid.* p.98.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Ibid. p. 94.

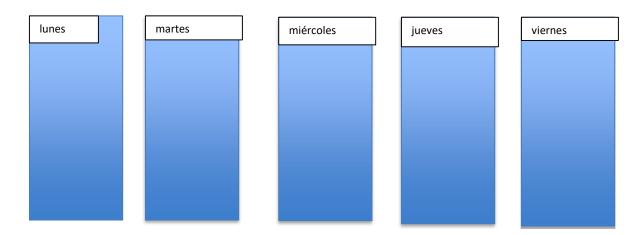
descansos, el tiempo en el salón de clase, en aulas especiales si las hubiera, como aula de cómputo o laboratorio de idiomas, en el patio en clase de educación física u otra, si hubiere comedor o provisión de alimentos también cuenta.

No se pretende que usted pase toda la semana sin hacer otra cosa que registrar el uso del tiempo. Tiene demasiadas obligaciones para eso. Pero dedique al menos una hora al día para este fin. Un día mire la entrada y lo que ocurre en la primera media hora de labores. Otro día, observe la salida, un día más el recreo, otro día una clase especial y otro día vaya a un aula y anote lo que vea. Registre cómo se usa el tiempo. Tenga en mente las preguntas ¿esto forma a los alumnos? ¿qué están aprendiendo? ¿están motivados e involucrados en la actividad? ¿todos o sólo unos cuantos? ¿hay algunos chicos que se apartan y no hacen nada? Recuerde que el objetivo de la escuela es el desarrollo de las habilidades para aprender a aprender y también el desarrollo de las habilidades socio-emocionales.

Anote lo que vea. Procure detectar tiempos muertos o sin sentido. Tome el tiempo de duración de estos.

Recuerde no intervenir, no señalar nada, no mostrar su agrado ni su desagrado. Sólo observe y tome notas.

Tome una foto de cada una de sus notas. Súbalas y compártalas con sus colegas del grupo de estudio. Guárdelas junto con los comentarios posteriores en su **Portafolios de Evidencias.** 



Comparen notas entre el grupo de estudio y registren sus hallazgos. ¿Qué encontraron? ¿Fue lo que esperaban? Escríbalo.



## Para compartir

١.

En la siguiente sesión de Consejo Técnico Escolar muestre a sus profesores el video "Maestros aprendiendo juntos" y analícenlo poniendo el énfasis en la clase. Pregúnteles su opinión y plantéeles organizar una actividad de planeación conjunta con observación de clases. Escuche ideas, propuestas, resistencias, y conduzca al colectivo docente que usted encabeza a organizar colaborativamente una actividad en la que se sientan cómodos, pero donde ensayen ese método de doble aprendizaje, el de los alumnos y el de los maestros, a través de la planeación de clases, el comentario y modificación de ésta, y la observación respetuosa del trabajo del otro. Planee usted la sesión de CTE donde trabajará este video. Guarde dicha planeación en su **Portafolios de Evidencias**, junto con las notas que tome en la sesión, éstas pueden ser acompañadas de fotos y otros documentos que se produzcan.

En el siguiente Consejo Técnico Escolar revisen lo hecho y hablen de sus experiencias. ¿Qué fue bueno? ¿Qué no resultó? ¿Qué hay que modificar para que sea de utilidad?

# Valorar lo aprendido

<ol> <li>A partir de su experiencia y lo que trabajó en este preguntas:</li> </ol>	e módulo	, responda la:	s siguio	entes
1. ¿Cuál es el papel que juegan los proyectos de enseña de la escuela?		·		
2. ¿Qué aspectos de su función considera que se fort módulo?				
II. Reflexione sobre algunos de los aspectos que incluyen en el siguiente cuadro. Señale cuál es s				ue se
Aspectos	Sí	Parcialmente	No	

Aspectos	Sí	Parcialmente	No
Reconozco la misión de la escuela, los fines de la educación y el perfil de egreso del nivel que atiende.			
Identifico los parámetros e indicadores que se refieren a garantizar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.			
Sé cómo intervenir para mejorar la calidad de las clases que se dan en la escuela que dirijo.			
Sé que hacer para atender los indicadores pedagógicos de mi función directiva.			

III. Lea el siguiente caso y señale con una "X" en el cuadro que se incluye después del texto, qué indicadores de la función directiva atiende el director con las decisiones que toma.

Al poco tiempo de iniciar su función directiva, un director decide visitar los salones de clases y encuentra diferentes tipos de prácticas. Unos docentes proponen a sus alumnos una variedad de actividades, usan

distintas metodologías, hacen un buen uso del tiempo, sus alumnos se observan motivados, las clases son dinámicas y presentan desafíos a los alumnos. Mientras otros profesores tienen problemas de disciplina en sus grupos, hacen un mal uso del tiempo, sus clases no tienen una buena planeación, a veces trabajan con los alumnos rezagados y, en otras ocasiones, con los que han logrado mayores avances. El director está decidido a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece su escuela y una de las estrategias que decide implementar es la generación de espacios de intercambio de experiencias en el aula entre los docentes de su escuela.

a)	1.1.1	Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación constituye la tarea fundamental de la escuela	
b)	1.1.2	Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela	
c)	1.2.3	Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos	
d)	1.3.1	Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo, social y sus implicaciones en la tarea educativa	
e)	1.3.2	Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar	
f)	1.4.1	Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos	
g)	1.4.2	Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto socio-cultural y lingüístico, así como con las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar	
h)	1.4.3	Identifica prácticas de enseñanza que permiten minimizar o eliminar barreras que limitan la participación y el aprendizaje de los alumnos	
i)	1.4.4	Identifica estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos	

IV. Observe el video "Clase de la profesora Irma. Hacia una sesión constructivista" que se encuentra en la dirección electrónica <a href="https://www.youtube.com/watch?v=3F04-bDusxc">https://www.youtube.com/watch?v=3F04-bDusxc</a>. En ese video se observa el desarrollo de una actividad en el salón de clases.

1. Si esa maestra y su grupo de alumnos estuvieran en una escuela pública de nuestro país:

¿Cuáles son los tres ámbitos del perfil de egreso de educación básica que se trabajan prioritariamente en esa clase? Subráyelos.

- a) Lenguaje y comunicación.
- b) Pensamiento matemático.
- c) Exploración y comprensión del mundo natural y social.
- d) Pensamiento crítico y solución de problemas.
- e) Habilidades socioemocionales y proyecto de vida.
- f) Colaboración y trabajo en equipo.
- g) Convivencia ciudadana.
- h) Apreciación y expresión artísticas.
- i) Atención al cuerpo y la salud.
- 2. Subraye los tres rasgos deseables del perfil de egreso del nivel que están trabajando los alumnos.
- a) El desarrollo de pensamiento crítico.
- b) La identificación de situaciones que despierten su curiosidad.
- c) La comunicación por escrito y de manera oral de pensamientos e ideas.
- d) La capacidad para concentrar su atención en la realización de una tarea.
- e) El reconocimiento de la diversidad cultural existente en México.
- 3. De acuerdo con lo que observó en el video escriba algunas actividades que desarrollaría usted si fuera director de esa escuela para la mejora de la clase. Identifique con qué indicadores de la función directiva se relaciona su intervención.

Para la mejora de:	Actividades	Indicadores de la función directiva que se atienden:

- V. Subraye la opción que considere correcta:
- 1. Como director de escuela trabajo para que el derecho a la educación de los niños y niñas sea realmente atendido cuando mi función directiva se centra en:

- a) Incrementar la matrícula.
- b) Preparar a los alumnos para las evaluaciones externas.
- c) Conseguir la contratación de más personal docente.
- d) Asegurar que los alumnos se preparen para actuar y desarrollarse en la vida social, laboral y económica del país.
- e) Gestionar recursos para atender labores de mantenimiento e infraestructura de la escuela.
- 2. ¿Por qué es importante que desde la dirección escolar acompañe y preste apoyo técnico a los docentes en su tarea de elaborar proyectos de enseñanza?
- a) Porque si los maestros elaboran planes de clase la escuela va a funcionar con mayor orden, se van a aprovechar mejor los recursos disponibles y se lograrán mayores apoyos de los programas federales.
- b) Porque un proyecto de enseñanza, que incluye el diseño y ejecución de una planeación didáctica, y la reflexión del docente sobre la misma, se centra en favorecer el aprendizaje de los estudiantes, misión fundamental de la escuela.
- c) Porque es un documento que se necesita elaborar para tenerlo disponible en momentos de evaluación y supervisión de la escuela.
- d) Porque es importante que todos los profesores de la escuela utilicen el mismo formato.

# Respuestas correctas:

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	1 y 2	-
II.	-	
III	-	a, c, f
IV	1	a, e, f
	2	b, c, d
	3	-
V	1	d
	2	b

# Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
"¿Por qué suele considerarse que el Derecho a la	Ensayo que analiza la evolución del derecho a la	Autor: Pablo Latapí Sarre	Pablo Latapí Sarre fue pionero en investigación educativa de México e investigador de la
Educación ocupa un lugar central entre todos los derechos humanos?"	educación en el plano internacional y la manera en que este derecho está contenido en la	Editorial: Consejo Mexicano de Investigación Educativa.	UNAM. El presente ensayo fue publicado en la revista editada por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa.
	legislación mexicana. Reconoce la importancia de la	Año: enero-marzo 2009	
	política educativa para garantizar el derecho a la educación.	<b>Datos adicionales:</b> Vol. 14, núm. 40, pp.255-287.	
		<b>Ciudad:</b> Ciudad de México.	
		Ubicación. Revista Mexicana de Investigación Educativa, disponible en http://www.scielo.org. mx/scielo.php?script= sci_arttext&pid=S1405 -66662009000100012	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la libertad y la	Documento oficial y normativo que describe el Modelo Educativo formulado por la Secretaría de	Autor: SEP Año: 2017	La SEP presenta la forma en que se articulan los componentes del sistema educativo desde la gestión hasta el

creatividad	Educación Pública.	<b>Ciudad:</b> Ciudad de México	planteamiento curricular y pedagógico. El modelo tiene como fin último asegurar una educación de calidad con equidad
		Datos adicionales: 214p.	donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos.
		Ubicación: GOB.MX, disponible en https://goo.gl/wxAbha	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
"Teaching Quality Matters: Pedagogy and Literacy Instruction of Poor Students in Mexico"	Artículo académico que revisa las implicaciones de la calidad de la enseñanza, es decir de la labor del maestro en el aula en el aprendizaje y la formación de los estudiantes.	Autor: Fernando Reimers.  Editorial: Harvard Education Press.  Año: 2006  Datos adicionales: International Education for the Millenium, Benjamin Pipe (edit.), pp.195-2014.  Ciudad: Cambridge  Ubicación: Weatherhead Center, disponible en https://goo.gl/pkYP34	Fernando Reimers es un investigador venezolano que se desempeña como profesor e investigador en la Universidad de Harvard. Enfoca su trabajo en las políticas y programas globales de innovación educativa. El presente capítulo forma parte de un libro publicado por la Universidad de Harvard, que hace énfasis en los sistemas educativos a nivel local, nacional y global desde un acercamiento teórico y metodológico.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Maestros aprendiendo juntos. Implementación de un estudio de clase	Video que muestra la práctica de planeación, análisis, reflexión y discusión de clases entre profesores y directivos escolares como forma de mejorar la enseñanza y la capacidad docente para producir buenas clases.	Productora: Agencia Internacional de Japón (JICA)  Duración: 14:18 min  País: Japón  Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/jUXPAj	Este video forma parte del proyecto de colaboración internacional de <i>Mejoramiento de la Enseñanza de la Matemática</i> emprendido por el Gobierno de Japón, a través de la JICA, y algunos gobiernos latinoamericanos.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Aprender de los niños. César Bona	Video de un conversatorio en el que se exploran distintos temas: las metas de la educación en el siglo XXI, el papel de los docentes, las familias, la comunidad y los espacios educativos. La dupla éxito-fracaso escolar y el papel de la tecnología en la educación.	Productora: BBVA/ El País  Duración: 45:56 min  País: España  Ubicación: El País [en línea], Disponible en https://goo.gl/6zU7SX	César Bona es maestro de primaria, trabaja en Zaragoza, España, ha escrito sobre docencia; se dio a conocer al mundo al lograr ser finalista en el premio Global Teacher Prize. Este conversatorio, forma parte del proyecto de BBVA Aprendamos Juntos.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Los nuevos retos de la educación. César Bona	Bona dice que el propósito de la educación es dar herramientas para que las alumnas y los alumnos sean felices ahora y en el futuro. Cuestiona antiguos esquemas y pone especial énfasis en una educación para la ciudadanía y el respeto.	Productora: TEDx Barcelona  Duración: 13:41 min  País: España  Año: 2015  Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/j9eWAw	César Bona es maestro de primaria, trabaja en Zaragoza, España; ha escrito sobre docencia; se dio a conocer al mundo al lograr ser finalista en el premio Global Teacher Prize. Esta plática forma parte del archivo de conferencias sobre tecnología, entretenimiento y diseño, TED por sus siglas en inglés.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Los Fines de la Educación en el Siglo XXI	Documento normativo que expone de manera breve qué mexicanas y mexicanos se busca formar con el nuevo Modelo Educativo.	Autor: SEP  Año:2017  Ciudad: Ciudad de México  Datos adicionales: 5p.  Ubicación: GOB.MX, , disponible en https://goo.gl/tk5Bmt	Este documento, de carácter normativo, expone los 11 ámbitos del perfil de egreso de la educación básica, y muestra los saberes que deben alcanzar los estudiantes al concluir la educación preescolar, la primaria y la secundaria. A través de este documento se expone con claridad y detalle la tarea curricular encomendada a la escuela.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio para la educación básica	Documento oficial que contiene la propuesta curricular para la educación obligatoria, incluyendo los aprendizajes esperados para cada nivel educativo y área de aprendizaje.	Autor: SEP  Año: 2017  Ciudad: Ciudad de México  Datos adicionales:  Se pueden consultar físicamente o en la plataforma digital del mismo nombre  Ubicación: GOB.MX. disponible en https://goo.gl/hmidrC	La Secretaría de Educación Pública da a conocer, a través de esta obra, el plan y programas de estudio, que entrarán en vigor a partir del ciclo escolar 2018-2019 en toda la educación básica.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
"Salas de Clase Efectivas, Escuelas Efectivas: Plataforma de Investigación para una Reforma Educativa en América Latina"	El texto fue publicado originalmente en español por el Programa para Promoción de la Reforma Educativa en América Latina como parte de su esfuerzo por difundir propuestas relevantes para mejorar la calidad de los aprendizajes.	Autor. Robert. E. Slavin  Año. 1996  Ubicación.  http://www.setab.gob. mx/php/documentos/te cte13- 14/salas_efectivas.pdf	Slavin es un destacado académico de la Universidad John Hopkins.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
"El uso del tiempo en la práctica pedagógica de las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana"	Artículo académico que presenta los resultados de una investigación sobre el uso de tiempo en la práctica escolar.	Autor. Miriam Rodríguez  Editorial. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación  Fecha. Diciembre 2007	Artículo escrito a raíz de una investigación sobre el uso de tiempo en la práctica escolar de Caracas, el proyecto se llamó Educación para la Ciudad.
		<b>Datos adicionales.</b> Vol. 8, núm. 2, pp.83-104.	
		Ciudad. Caracas	
		Ubicación. Redalyc, disponible en https://dialnet.unirioja. es/descarga/articulo/2 724047.pdf	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Clase de la profesora Irma. Hacia una sesión constructivista	Material planificado y filmado en el 2008 como parte de la formación de	<b>Autor.</b> Ricardo A. Funes Varela	Sin referencias
	docentes en servicio del programa Fortalecimiento de la	Fecha. 2008	
	Educación Básica	Ubicación. https://www.youtube.co	
		m/watch?v=3F04- bDusxc.	

### Los desafíos pedagógicos del director

#### Módulo 3

Enseñar es aprender dos veces Joseph Joubert

#### Estimada directora; estimado director:

La extensión del nuevo Modelo Educativo a todas las escuelas requiere de un cambio del enfoque con el que se ha manejado la dirección escolar. Dejar el terreno seguro e infructuoso de lo administrativo y burocrático para dar paso al que siempre debió ser el eje de la dirección: la creación de condiciones institucionales en el centro educativo para el logro generalizado del aprendizaje.

La meta es que las niñas, niños y jóvenes que asisten a la escuela aprendan lo necesario para enfrentar y resolver los retos que el mundo actual les plantea, para liberar la creatividad y la imaginación, el gusto por aprender y crear, para ver, así, cumplido su derecho a la educación.

En el módulo uno de esta propuesta formativa se analizó el Perfil del desempeño directivo; sus indicadores han permitido observar que la atención a los procesos de enseñanza y aprendizaje constituye el centro del quehacer directivo. En el módulo dos, se trabajó para reconocer la centralidad de la clase en el aprendizaje de los estudiantes y se estableció que la escuela sólo mejora cuando lo hace el logro general de aprendizajes.

En este módulo, se trabajará sobre las acciones directivas necesarias para impulsar una enseñanza de calidad, partiendo de las transformaciones pedagógicas que propone el Modelo Educativo.

### Propósito

Mediante las actividades de este módulo se espera que el personal en funciones de dirección escolar:

 Comprenda que la transformación planteada por el Modelo Educativo se concreta en la práctica pedagógica

- Reconozca que el liderazgo directivo debe estar centrado en el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje
- Valore la importancia que para el trabajo directivo tienen los 14 principios pedagógicos del Modelo Educativo
- Construya estrategias para la atención a los aspectos pedagógicos del trabajo escolar

#### **Productos**

- **Plan de trabajo** para dar seguimiento en la escuela que dirige a la atención de los 14 principios pedagógicos.
- Lista de cotejo para revisar las planeaciones de clases.
- **Plan** para compartir con el Consejo Técnico Escolar los aprendizajes realizados en este Módulo; presentación de apoyo y recuento de lo ocurrido en el CTE.

## Duración aproximada

14 horas

## Un primer acercamiento

I.

Lea la siguiente noticia que muestra los retos que comparten los directores de una escuela en los momentos actuales.

#### Los directores de escuela, muy lejos de su principal tarea, la pedagógica<sup>22</sup>

La Nación. Agustina Blanco. 7 de julio de 2016 (Fragmento)

La mejora de la calidad educativa está en el centro de la agenda de la mayoría de los países. Felizmente, en la Argentina también pareciera estar siendo el caso. Pero se sabe que mejorar sistemas de educación -cómo mejorar la formación integral y el desempeño de alumnos en miles de escuelas- es un emprendimiento de altísima complejidad, sin atajos ni recetas perfectas. [...]

La pregunta que se presenta es cómo pueden los directores, ante semejante desafío, enfocarse en sus funciones pedagógicas y así garantizar las condiciones para el constante mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### Impacto directo

Los directores pueden lograr impacto relacionado con dimensiones específicas dentro del contexto escolar ya que fijan el rumbo de la escuela, desarrollan a sus equipos docentes y rediseñan la estructura de la organización para generar condiciones propicias para el aprendizaje.

#### Fijar el rumbo es la dimensión de mayor peso para lograr una escuela efectiva

Los maestros deben comprender hacia dónde va la institución, cuáles son la visión y los objetivos, y cómo intentan llegar a ellos. Una escuela con rumbo claro logra que cada miembro se sienta parte del propósito de la institución, haciendo a cada uno responsable, en alguna medida, de los logros. Esto, más allá de distribuir la responsabilidad que no es de éste ni de aquél, sino de todos, permite que cada miembro se sienta un profesional invitado a ser parte del proceso de decisiones y a trabajar de modo colaborativo en pos de los objetivos.

Esta concepción de liderazgo horizontal hace a una cultura institucional motivadora y profesional. No es posible hoy en día concebir una organización donde sus miembros no trabajen de modo colaborativo, dialoguen, reflexionen y aprendan entre pares [...]

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Blanco, A. (7 de Julio de 2016) *Los directores de escuela, muy lejos de su principal tarea, la pedagógica, La Nación,* disponible en: https://goo.gl/XwjPXj

En resumen, [...] la vía de los directores presenta una oportunidad única por su potencial de influir en escala sobre el aprendizaje, en un tiempo relativamente corto.

Para iniciar la reflexión, mencione los tres rasgos de la tarea directiva que, de acuerdo con el texto leído, tienen impacto directo en el logro del aprendizaje, es decir, en el cumplimiento de la misión de la escuela:

1	 	 	 
2	 		
3.			

El personal con funciones de dirección tiene una exigencia común: lograr aprendizajes de calidad en todos los estudiantes que asisten a la escuela que dirige. Esta tarea no siempre ha sido clara en nuestro país. La acción directiva se ha desvirtuado con frecuencia, convirtiéndola en una labor de corte casi exclusivamente administrativo, debido a confusiones acerca de cuál es la **misión social** de la escuela y cuál es el significado de **mejora escolar**. Recuerde el ejercicio que realizó en el módulo dos. Revíselo, si lo requiere.

En las condiciones actuales del Sistema Educativo en nuestro país, los directivos escolares disponen de elementos que les apoyan en la transformación de su quehacer en la dirección necesaria:

- El Perfil y sus indicadores muestran cuál es el desempeño esperado para la función directiva
- El nuevo Modelo Educativo indica el sentido de la educación en nuestro país y hace explícitos los ejes sobre los cuales se plantean cambios indispensables para asegurar una educación obligatoria de calidad, con equidad e inclusión
- Los Fines de la Educación en el siglo XXI, establecen, con claridad y precisión, el perfil de egreso de la educación básica
- Los principios pedagógicos ordenan y explicitan la transformación necesaria de las prácticas de enseñanza para que todos los estudiantes logren los

**aprendizajes clave,** expresados como **aprendizajes esperados**<sup>23</sup>, puntuales y precisos.

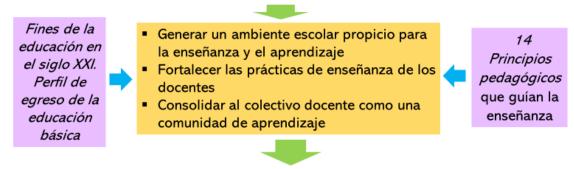
[...] los contenidos de los programas de estudio se expresan como "Aprendizajes esperados" y cada aprendizaje esperado se formula en términos del dominio de un conocimiento, una habilidad, una actitud o un valor. De esa forma los aprendizajes clave toman una expresión alcanzable por los alumnos y evaluable por parte del profesor.

El liderazgo directivo se construye, en parte muy importante, con el conocimiento profundo de todos esos elementos y con su puesta en práctica en la escuela que usted dirige.

Analice el gráfico siguiente sobre la labor directiva encaminada a la concreción del Modelo Educativo en el aula y la escuela.

# Concretar el Modelo Educativo en el aula y en la escuela

Labor del personal en funciones de dirección escolar



Todos los estudiantes logran los aprendizajes esperados



#### Gráfico 1

Reflexione sobre los elementos presentes en el gráfico 1 y explique, de manera breve, en la columna derecha de la tabla, por qué cada uno de los rubros de la tarea directiva presentados, son decisivos para el logro de los aprendizajes esperados por los

-

<sup>23</sup> https://goo.gl/pvUFyy

estudiantes. Le recomendamos consultar el Modelo Educativo<sup>24</sup>. Es preciso indicar que, como usted tiene claro, existen otros rubros del quehacer directivo que apoyan al aprendizaje, uno trascendente es, por ejemplo, el establecimiento de vínculos cotidianos con las familias. No lo ignoramos, sólo lo dejamos momentáneamente de lado para centrarnos en los fines específicos de propuesta de desarrollo profesional.

Rubros de la tarea directiva		Por qué es importante para el logro de los aprendizajes esperados por los estudiantes
	Generar un ambiente	
1.	escolar propicio para la	
	enseñanza y el aprendizaje	
2	Fortalecer las prácticas de	
۷.	enseñanza de los docentes	
	Consolidar al colectivo	
3.	docente como una	
	comunidad de aprendizaje	

En la siguiente tabla, indique cuáles son los indicadores del Perfil de desempeño directivo que se cumplen al realizar la tarea directiva enunciada. Puede consultarlos en el módulo 1 o directamente en la fuente original<sup>25</sup>.

Rubros de la tarea directiva		Indicadores del Perfil de desempeño directivo a que se atiende
1.	Generar un ambiente escolar propicio para la enseñanza y el aprendizaje	
2.	Fortalecer las prácticas de enseñanza de los docentes	
3.	Consolidar al colectivo docente como una comunidad de aprendizaje	

Una cosa es conocer cuáles son los rubros centrales de la tarea directiva para el logro de aprendizajes en los estudiantes y reconocerlos en los indicadores del Perfil de desempeño, y otra vencer las dificultades para cumplirlos en la realidad cotidiana del

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Consultar en: https://goo.gl/ggsfTt

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> SEP (2018) Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica.

plantel. ¿Cuáles son los retos específicos que usted, como directivo escolar, enfrenta? Sintetícelos en la columna derecha.

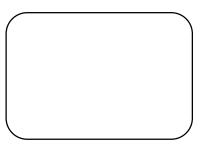
Rul	bros de la tarea directiva	Retos específicos para realizarlos
	Generar un ambiente	
1.	escolar propicio para la	
	enseñanza y el aprendizaje	
2.	Fortalecer las prácticas de	
۷.	enseñanza de los docentes	
	Consolidar al colectivo	
3.	docente como una	
	comunidad de aprendizaje	

Comparta con los colegas del grupo de estudio las respuestas a las tres tablas presentadas. Analicen y reflexionen sus contestaciones. Después de compartir, modifique lo que considere, aproveche lo que otros aportan; los demás aprovecharán las contribuciones que usted hace. Discutan a profundidad los retos que han identificado en la tercera tabla ¿cómo vencerlos?

II.

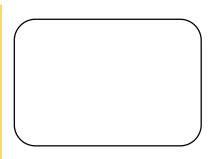
Lea, a continuación, estas definiciones presentes en el texto de la SEP, **Aprendizajes Clave**<sup>26</sup>. Subraye las ideas que le parezcan más relevantes pensando en su actividad como directivo escolar. En el cuadro de la derecha escriba las actividades específicas que se derivan para usted, de lo escrito en el párrafo. Comience cada frase con un verbo en infinitivo: impulsar, asegurar, monitorear, conversar, verificar, implementar o cualquiera que exprese la actividad que usted pone de relieve.

Los procesos cognitivos necesarios para que el aprendizaje ocurra están estrechamente vinculados a los ambientes que los propician. Hoy resulta indispensable reconocer que los aspectos físico, afectivo y social influyen en los logros de desempeño individual y grupal. El ambiente de aprendizaje es un conjunto de factores que favorecen o dificultan la interacción social en un espacio físico o virtual determinado. Implica un espacio y un tiempo donde los participantes construyen conocimientos y desarrollan habilidades, actitudes y valores.

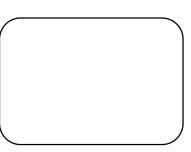


<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Consultar en: https://goo.gl/ggsfTt

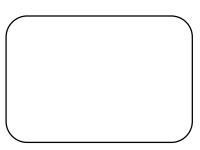
La comunidad de aprendizaje comprende diversos actores y todos participan en el intercambio de saberes. Sin embargo, para hacer posible el mayor logro de los estudiantes, los docentes deben priorizar las interacciones significativas entre ellos. Esto requiere que las comunidades educativas propicien un aprendizaje más activo, colaborativo, situado, autorregulado, afectivo, orientado a metas y que facilite los procesos personales de construcción de significado y de conocimiento.



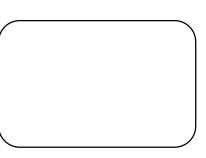
El ambiente de aprendizaje debe reconocer a los estudiantes y su formación integral como su razón de ser e impulsar su participación activa y capacidad de autoconocimiento. Asimismo, tiene que asumir la diversidad de formas y necesidades de aprendizaje como una característica inherente al trabajo escolar. Por medio de este ambiente, se favorece que todos los estudiantes integren los nuevos aprendizajes a sus estructuras de conocimiento y se da lugar al aprendizaje significativo con ayuda de materiales adecuados para los estudiantes, frente al meramente memorístico o mecánico.



Este ambiente debe procurar que en la escuela se diseñen situaciones que reflejen una interpretación del mundo, a la par que demanda que los estudiantes aprendan en circunstancias cercanas a su realidad. Esto significa que la presencia de materiales educativos de calidad, de preferencia organizados y gestionados en una biblioteca escolar, y su buen uso en las escuelas, son factores importantes para la correcta implementación del currículo, el apoyo al aprendizaje y la transformación de la práctica pedagógica de los docentes en servicio.

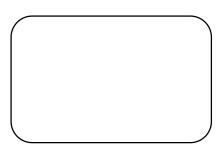


El ambiente escolar debe propiciar una convivencia armónica en la que se fomenten valores como el respeto, la responsabilidad, la libertad, la justicia, la solidaridad, la colaboración y la no discriminación. Todos los integrantes de la comunidad escolar, alumnos, maestros, personal administrativo y autoridades, deben contar con un ambiente propicio para su desempeño y realización. De igual manera, las familias de los alumnos deben

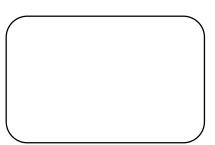


ser respetadas y atendidas cuando lo necesiten, por lo que deben de contar con espacios de participación social.

Es sabido que los profesores cumplen una función esencial en el aprendizaje de sus estudiantes y en lograr que trasciendan los obstáculos de su contexto. Los maestros que cuentan con conocimientos disciplinares y pedagógicos adecuados, las habilidades para aprender por sí mismos y las actitudes y valores para comprender las múltiples necesidades y contextos de sus estudiantes hacen una enorme diferencia en el éxito que ellos tengan.



Por ende, un profesor no es un transmisor del conocimiento. Lejos de esa visión, este Plan lo concibe más como un mediador profesional que desempeña un rol fundamental. La principal función del docente es contribuir con sus capacidades y su experiencia a la construcción de ambientes que propicien el logro de los Aprendizajes esperados por parte de los estudiantes y una convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad escolar, en ello reside su esencia.



Presente al grupo de estudio la relación de actividades que definió para cada párrafo. Analicen colaborativamente sus listas y depúrenlas. Es decir, agreguen actividades mejor expresadas o eliminen las que no corresponden.

Responda: las actividades que enumeró en la actividad anterior ¿le son de utilidad para superar los retos que definió para cumplir con los rubros centrales de la tarea educativa? ¿Por qué?

Como puede usted percibir en los textos leídos y analizados, se confirma la idea que ha sostenido este proyecto de desarrollo profesional, **nada hay más importante que el aprendizaje de los estudiantes y la mejor vía para ese logro es la clase**. Usted, como directivo, no está por lo general frente a grupo, pero su conducción es trascendente para que en cada aula y en cada momento del tiempo escolar los estudiantes accedan a clases

relevantes. Recuerde que, al referirnos a la clase, no estamos pensando en la vieja noción de contenidos que imparte alguien, que sabe y actúa, a alguien que no sabe y sólo escucha. Nos referimos al trabajo intencionado del docente que diseña cada paso de una situación en la que el estudiante aprenderá. La clase es ese momento de aprendizaje que fue diseñado por el docente desde la planeación hasta la evaluación, pasando por las secuencias didácticas que pone en juego para motivar y obtener el compromiso de sus estudiantes y colocarlos en situación de aprender. Como señala la SEP en Aprendizajes Clave<sup>27</sup>:

El proceso de planeación es una herramienta fundamental de la práctica docente, pues requiere que el profesor establezca metas, con base en los Aprendizajes esperados de los programas de estudio, para lo cual ha de diseñar actividades y tomar decisiones acerca de cómo evaluará el logro de dichos aprendizajes. Este proceso está en el corazón de la práctica docente, pues le permite al profesor anticipar cómo llevará a cabo el proceso de enseñanza. Asimismo, requiere que el maestro piense acerca de la variedad de formas de aprender de sus alumnos, de sus intereses y motivaciones. Ello le permitirá planear actividades más adecuadas a las necesidades de todos los alumnos de cada grupo que atiende.

Como también se ha reiterado, la actividad docente solitaria no da frutos suficientes. Ofrecer a los estudiantes clases relevantes requiere del colectivo docente integrado por el director y los docentes a su cargo, no sólo aquellos que están frente a grupo, también los responsables de educación física, artística, inglés, o cualquier otro que forme parte del personal de la escuela o de la supervisión y reunidos no como simples colegas que coinciden en un tiempo y en un espacio laborales, sino organizados, aglutinados, cooperantes, como una **comunidad de aprendizaje**. Al director le corresponde conducirlos a la colaboración. Tarea que, como queda claro, no siempre es sencilla.

de comunidad de aprendizaj	<b>e</b> . Anótela en el siguien	ite espacio y compárta	ala con su
grupo de estudio.			

Busque en Internet o en material bibliográfico una definición que le parezca completa

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Consultar en: https://goo.gl/ggsfTt

Observe el video *Liderar como los grandes directores de orquesta,* disponible en: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LEbUIQXy-70">https://www.youtube.com/watch?v=LEbUIQXy-70</a>, que muestra distintos rasgos que caracterizan a seis directores del ámbito correspondiente.

En una segunda mirada al video anote los nombres de los directores y resuma en una frase su estilo de liderazgo.

No.	Nombre del director	Estilo de liderazgo
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Marque con un color el estilo de liderazgo que más se acerca al que usted ejerce. Con un color diferente señale el estilo de liderazgo que le parece más provechoso para hacer del colectivo docente de su plantel una comunidad de aprendizaje que logra que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados.

Comente y analice con su grupo de estudio la importancia del director de orquesta para que la música suene bien y del director escolar para que la escuela cumpla su misión adecuadamente. ¿Qué pueden recomendarse unos a otros para lograrlo? Todos tienen experiencia y saber que son la base para mejorar su forma de conducir las escuelas.

Lea, otra vez, este párrafo que forma parte del artículo de Agustina Blanco que leyó en la primera actividad de este módulo:

Una escuela con rumbo claro logra que cada miembro se sienta parte del propósito de la institución, haciendo a cada uno responsable, en alguna medida, de los logros. Esto, <u>más allá de distribuir la responsabilidad que no es de éste ni de aquél, sino de todos</u>, permite que cada miembro se sienta un profesional invitado a ser parte del proceso de decisiones y a trabajar de modo colaborativo en pos de los objetivos.

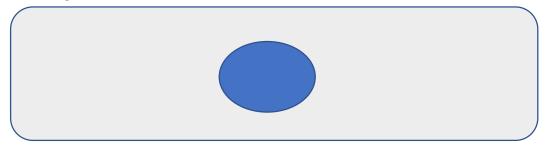
¿Qué opina de la frase subrayada? Se ha pensado que el director distribuye responsabilidades y que eso hace la colaboración; la Profesora Blanco plantea algo muy distinto: la responsabilidad es de todos. ¿Cómo puede usted conseguir que así ocurra en su escuela, que todos se involucren y asuman que la responsabilidad completa por el proceso educativo de todos los estudiantes es suya y no sólo la pequeña parte que le ha sido asignada? Ensaye una primera respuesta en el siguiente espacio:

Observe ahora el video siguiente: <a href="https://goo.gl/kmM2W3">https://goo.gl/kmM2W3</a>. En él se habla de la escuela pública *Lekeitio* del país vasco, Euzkadi, en España. En específico, trata de cómo este plantel se organiza y trabaja como una comunidad de aprendizaje.

Siga la guía de observación siguiente.

No.	Aspecto por observar	
1.	Bases del proyecto comunidades de	
1.	aprendizaje	
2.	Filosofía del proyecto	
3.	Participantes del proyecto	
4.	Objetivo del proyecto	
5.	Enfoque pedagógico	
6.	Procedimientos pedagógicos utilizados	
7.	¿Existe un director de la escuela <i>Lekeitio</i> ?	

Elabore, partiendo de lo que ha observado en el video, y de los puntos 1 a 6 de la guía de observación, un gráfico o un mapa mental que muestre como opera en la vida diaria la escuela de *Lekeitio*. Coloque en el centro lo que es nodal en esa escuela, la meta que todos comparten.



Seguramente su respuesta a la pregunta colocada en el punto 7 de la guía fue: *No sé si existe un director en la escuela*. Lo más probable es que sí, pero que ejerza un liderazgo

tan efectivo como invisible. ¿Cuáles son las características de ese liderazgo? ¿Qué pone en el centro de su actuación? De los puntos que se mencionaron en el video enlistados a continuación, marque aquellos que, con seguridad, por lo visto en el video, deben formar parte de la actuación de ese director o directora:

## Formación abierta



Diálogo Participación

## Comisiones mixtas

Compartir coordinación con azentes sociales

Toma de decisiones conjunta

Cooperación Convivencia

Valores democráticos Voluntarios

INCLUSIÓN

Platique con su grupo de estudio sus impresiones sobre la escuela pública *Lekeitio*, compartan sus gráficos, ajústenlos y mejórenlos con la participación colectiva. Asimismo, conversen sobre el "liderazgo invisible" del director y los valores en que se basa.

### Para seguir avanzando

I.

En el corazón de la organización de la escuela *Lekeitio* está la convicción profunda de sus integrantes de cumplir con el derecho a la educación de los estudiantes, en condiciones de inclusión y equidad, basados en valores democráticos y plenamente convencidos de la necesidad de que todos pueden obtener éxito en el aprendizaje con el fin de desempeñarse con éxito en la sociedad compleja y de características inciertas en la que tendrán que vivir.

La clase, en *Lekeitio*, como pudo ver en el video, no es aquella tradicional donde sólo hay un adulto, el maestro, y sólo él tiene derecho a la palabra. Contraste las imágenes que se encuentran a continuación. La de la derecha corresponde a la escuela del país vasco. La de la izquierda es una antigua foto, pero lo que muestra sigue siendo real en muchos centros educativos. La escuela se estanca en el tiempo y deja de ser funcional, pero el mundo sigue evolucionando y con él la sociedad.





¿Qué papel le corresponde a usted, como director escolar, para que su escuela evolucione, para que las clases que en ella se imparten no sólo sean alegres sino, sobre todo, para que en ellas se aprenda?

Lea el siguiente texto y subraye lo que considera le puede servir para realizar una función directiva enfocada en lo pedagógico.

#### Mejorando la escuela desde la sala de clases. Richard Elmore

[...] Si consideramos que la base de conocimientos para el mejoramiento escolar se halla en la práctica pedagógica, se deduce que profesores y directivos deben estar involucrados de manera más o menos permanente en el análisis, monitoreo y comprensión de lo que sucede dentro de las aulas. Para un monitoreo y análisis disciplinado de los procesos de enseñanza-aprendizaje se requiere [...] reflexionar acerca de cómo las decisiones de los profesores y directores afectan el aprendizaje de los estudiantes. [...]

Los desafíos del liderazgo consisten en generar un entorno donde el aprendizaje de las personas en las escuelas esté efectivamente conectado a un propósito colectivo de que los alumnos aprendan y, con el tiempo, en trasladar la responsabilidad de ese aprendizaje hacia la periferia de la organización, poniéndola en manos de los docentes y los estudiantes. [...]<sup>28</sup>

De acuerdo con el texto de Elmore, responda: ¿Dónde se encuentra la base de conocimientos para el mejoramiento escolar?
¿En qué deben involucrarse de manera permanente docentes y directivos?
¿Para qué se requiere la reflexión?
¿En qué consisten los desafíos del liderazgo?
¿Cuál es el propósito colectivo del aprendizaje de las personas en la escuela?
Recuerde lo que observó en el video de la escuela Lekeitio, relea el texto precedente y responda ¿qué significa la frase de Elmore "con el tiempo, en trasladar la responsabilidad de ese aprendizaje hacia la periferia de la organización, poniéndola en manos de los docentes y los estudiantes"?
Comparta con el grupo de estudio las respuestas. Conversen sobre el texto de Elmore Afine sus contestaciones, si fuera necesario.
II.

Lea con atención la siguiente situación recuperada del texto de Carol Ann Tomlinson<sup>29</sup>

. Se trata de un diálogo entre una maestra novel y otra más experimentada.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Elmore, Richard (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación, Fundación Chile. Santiago de Chile. Pp. 11-12. En: <a href="https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro\_Elmore.pdf">https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro\_Elmore.pdf</a>
<sup>29</sup> Tomado de Tomlinson, Carol Ann (2003) *El aula diversificada*, México, SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, pp. 71-72.

### El aula diversificada. Carol Ann Tomlinson

Una joven profesora intentaba programar por primera vez una lección de forma diversificada. "¿Podrías echarle un vistazo y decirme si voy por buen camino?" me preguntó.

Sus alumnos de cuarto estaban leyendo todos la misma novela. Había diseñado cinco tareas para asignárselas a los estudiantes basándose en las aptitudes que en ellos percibía. Las actividades eran:

- crear una nueva solapa para el libro,
- construir un escenario para una escena del libro,
- dibujar a uno de los personajes,
- escribir un nuevo final para la novela o
- desarrollar una conversación entre un personaje de esta novela y otro precedente de otro libro que hubieran leído en clase ese mismo año.

Después de ver las tareas, le hice una pregunta que a mí me hubiera gustado que me hubieran hecho a diario, durante mi primera década como docente: ¿Qué es lo que quieres que cada estudiante saque en claro como resultado de esta actividad?

Ella desvió la mirada y respondió: "No te entiendo".

Lo intenté otra vez: ¿A qué conclusiones comunes deberían llegar estos chicos cuando finalicen con éxito el trabajo asignado?

Sacudió la cabeza y dijo: Sigo sin entender.

"De acuerdo. Déjame intentarlo de otra manera". Hice una pausa.

"¿Quieres que cada uno comprenda que un autor construye un carácter? ¿Quieres que todos entiendan por qué el autor se tomó la molestia de escribir el libro? ¿Quieres que reflexionen sobre el parecido que tiene la vida del protagonista con la suya? ¿Cuál es el objetivo de la actividad?"

Lea, ahora, los siguientes fragmentos de la obra de Richard Elmore.

#### Núcleo pedagógico. Richard Elmore<sup>30</sup>

Dicho de manera muy simple, el núcleo pedagógico está compuesto por el profesor y el alumno en presencia de los contenidos. En los escritos del filósofo de la educación, David Hawkins, es el 'yo' (profesor), el 'tú (alumno), y el 'ello' (los contenidos). Según la elaboración de este marco teórico de Hawkins que realizan David Cohen y Deborah Ball, es la relación entre el profesor, el alumno y los contenidos –y no las cualidades de cada uno de estos componentes por

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Elmore, Richard. (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación, Fundación Chile. Santiago de Chile. Pp. 11-20. En: https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro\_Elmore.pdf

separado— la que determina el carácter de la práctica pedagógica, y cada elemento del núcleo pedagógico tiene su propio rol y sus propios recursos que aportar al proceso educativo.



En su trabajo pionero sobre práctica pedagógica, Walter Doyle, coloca la tarea educativa en el centro del núcleo pedagógico. En términos sencillos, la tarea educativa es el trabajo efectivo que se le pide a los alumnos que realicen en el proceso de aprendizaje. No lo que los profesores piensan que le están pidiendo a los alumnos que hagan, o lo que el currículo oficial dice que deben hacer, sino lo que están efectivamente haciendo. Así, por ejemplo, si en una clase de ciencias "avanzadas" se le pide a los alumnos que memoricen los elementos y sus estructuras atómicas; la tarea efectiva que se les está encomendando es memorizar, aun cuando el profesor puede pensar que, porque el material es difícil y el trabajo va más allá de lo que se le pide a los alumnos de ciencias regularmente, se trata de una tarea de "mayor nivel" (Elmore, 19-20: 2010).

El conocimiento de base para la mejora escolar tiene que originarse en las prácticas de enseñanza-aprendizaje. (Elmore, 11: 2010)

Parte de la disciplina de la práctica debiera consistir en predecir lo que esperamos que suceda a partir de nuestras mejores ideas pedagógicas, luego monitorear lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares, y finalmente valernos de la evidencia de ese monitoreo para modificar nuestras acciones (Elmore, 11: 2010).

Reflexione lo que dice Elmore a propósito del "núcleo pedagógico" y conéctelo con la situación que narra Tomlinson. Lea con atención los dos textos las veces que sea necesario. Responda:

\_\_\_\_

Cuando la novel profesora de la narración de Tomlinson dice que sus alumnos están realizando las siguientes actividades: "crear una nueva solapa para el libro; construir un escenario para una escena del libro; dibujar a uno de los personajes; escribir un nuevo final para la novela, o desarrollar una conversación entre un personaje de esta novela y otro precedente de otro libro que hubieran leído en clase ese mismo año." ¿Cuál es la "tarea pedagógica" que se ha asignado a cada uno? O, dicho en otras palabras, ¿qué va a aprender el estudiante que tiene asignada esa actividad? Dígalo en la columna de la derecha de la tabla siguiente:

Actividad asignada por la Profesora	Tarea pedagógica
Crear una nueva solapa para	
el libro	
Construir un escenario para	
una escena del libro	
Dibujar a uno de los	
personajes	
Escribir un nuevo final para la	
novela	
Desarrollar una conversación	
entre un personaje de esta	
novela y otro precedente de	
otro libro que hubieran leído	
en clase ese mismo año	

Dice Elmore: "Parte de la disciplina de la práctica debiera consistir en predecir lo que esperamos que suceda a partir de nuestras mejores ideas pedagógicas, luego monitorear lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares, y finalmente valernos de la evidencia de ese monitoreo para modificar nuestras acciones."

La maestra novel del ejemplo: ¿Ha predicho lo que sucede con las actividades que ha puesto a sus estudiantes? Explique su respuesta

Dada su reacción a las observaciones de la profesora experimentada ¿podrá monitorear "lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares" de sus estudiantes? Explique su respuesta:

\_\_\_\_\_

Dice Elmore "valernos de la evidencia de ese monitoreo para modificar nuestras acciones" ¿Podrá la maestra novel sola, sin acompañamiento, asesoría y sin un colectivo solidario que analice y reflexione con ella, recabar evidencias, analizarlas y modificar sus acciones pedagógicas? Explique sus respuestas

\_\_\_\_\_

Por la importancia que tienen las **evidencias** del acto pedagógico, el siguiente y último módulo de esta propuesta de desarrollo profesional abordará este tema.

Comparta con su grupo de estudio las respuestas. Hablen sobre estos temas. No olviden cerciorarse de que comprenden bien lo que es la "tarea pedagógica" y que pueden hacer la diferencia con la "actividad". Se trata de una diferencia esencial para que ustedes, como directores escolares, puedan apoyar a los docentes en la mejora de sus clases y, en consecuencia, aporten a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El esfuerzo que la realización de estas actividades demanda puede parecer exigente, pero es sumamente valioso para que ustedes, en su función de directores escolares, se desarrollen profesionalmente. Tal vez en este momento cueste realizar las actividades de esta propuesta formativa pero la recompensa vendrá en forma de un mejor desempeño profesional.

#### Para poner en práctica

I.

Enseguida se plantean tres casos distintos. Han sido tomados de observaciones reales de clase. Léalos cuidadosamente.

#### Caso 1

La maestra de geografía decidió realizar la clase en la sala de cómputo de la secundaria, conforme a lo que había planeado. Recientemente había sido equipada y actualizada, además de que contaba con un profesor a cargo, con quien agendó su horario.

La maestra gustosa llevó a su grupo a la sala. Cada alumno llevaba su cuaderno de la materia y su libro de texto.

Después de dar algunas indicaciones para la organización y para que las computadoras estuvieran listas, los alumnos abrieron su libro en el tema de la clase y comenzaron a transcribir en una hoja de Word el texto "Regiones naturales de México".

La maestra pasó a verificar que los alumnos estuvieran realizando la tarea solicitada y se acercó para comentar con la observadora que, en su clase, los alumnos habían avanzado en el uso del Word, "las tecnologías nos están ayudando mucho" expresó.

#### Caso 2

El maestro de biología ideó, ingeniosamente, un modelo de la cadena de ADN, que elaboró con material flexible, con la finalidad de que sus estudiantes comprendieran la importancia del ADN para los seres vivos. Ese modelo tomó la forma tridimensional que los alumnos, hasta ese momento, sólo habían podido mirar en su libro.

Planificó la clase en una secuencia que permitiera observar cómo la unión de la adenina, timina, citosina y guanina estructuran el ADN y cómo la disposición secuencial de estas cuatro bases es la que codifica la información genética.

Llegó muy motivado a la clase y después de mostrar el modelo a los alumnos, comenzó la explicación de la cadena genética.

Por unos minutos captó la atención del grupo, pero conforme avanzaba en mostrarles las uniones del polímero, solo le ponían atención los alumnos de enfrente, mientras el resto del grupo comenzó a platicar sin hacer caso del esfuerzo del maestro.

Al final de la clase, sólo algunos alumnos habían escuchado la explicación del maestro, quién se sintió frustrado porque no logró su objetivo.

### Caso 3

En la clase de Formación Cívica y Ética en segundo grado de secundaria, la maestra organizó seis equipos de trabajo para analizar las implicaciones de la equidad de género en: la amistad, el noviazgo, y el estudio.

Encargó a dos equipos distintos que buscaran la definición del concepto que les correspondía y mostraran ejemplos de amistad, noviazgo y estudio mediante un *collage*, para que cada equipo expusiera en la clase de la siguiente semana.

Con esa indicación, los alumnos intentaron hacer lo que la maestra les solicitó, así que durante la clase siguiente expusieron sus conceptos y mostraron al grupo sus *collages*.

Como tarea para la tercera clase, la maestra dejó investigar ¿qué es la cultura de la paz?

Analice cada uno de los tres casos. Recuerde lo que aprendió acerca del "núcleo pedagógico" y la "tarea pedagógica" Complete las columnas siguientes con su análisis.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
¿Qué quiso hacer el			
docente?			
¿Qué trabajo			
efectivo están			
haciendo los			
alumnos?			
¿Cuál es el			
contenido que se			

trabaja		
efectivamente en la		
clase?		

A continuación, lea atentamente estos tres fragmentos acerca del planteamiento curricular del Modelo Educativo.

[...] el planteamiento curricular ahora también se orienta al fortalecimiento del sentido y el significado de lo que se aprende. Se propone ensanchar y hacer más sólida la comprensión de los aprendizajes clave, así como de las relaciones que guardan entre sí.<sup>31</sup>

Si bien la adquisición de determinados conocimientos basados en la memoria tiene un papel importante, enfocar todo el aprendizaje en la sola memorización de hechos o conceptos es insuficiente y hoy aún ocupa demasiado espacio en la enseñanza. El desarrollo de capacidades de pensamiento crítico, análisis, razonamiento lógico y argumentación son indispensables para un aprendizaje profundo que permita trasladarlo y aplicarlo a situaciones diversas y a la resolución de problemas. Los aprendizajes adquieren significado cuando verdaderamente contribuyen al pleno desarrollo personal y social de los individuos.<sup>32</sup>

Por ello, en la educación básica el currículo se organiza a partir de aprendizajes clave. Los aprendizajes clave son un conjunto de contenidos, actitudes, habilidades y valores fundamentales que contribuyen sustancialmente al crecimiento de la dimensión intelectual, personal y social del estudiante, y que se desarrollan de manera significativa en la escuela. Además, sientan las bases cognitivas y comunicativas que permiten la incorporación a la sociedad del siglo XXI. Los aprendizajes clave se concentran en los campos de formación académica, las áreas de desarrollo personal y social, y los ámbitos de la autonomía curricular.<sup>33</sup>

Responda, pensando en los 3 casos presentados:

¿Los profesores de las asignaturas de los ejemplos lograron **fortalecer el sentido** y **el significado** de lo que los estudiantes debían aprender en esas clases?

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> SEP (2017), Modelo Educativo para la educación obligatoria México, p. 72

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> *Ibid.* 

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> *Ibid*.

Caso	Si	No	Porque
1.			
2.			
3.			

¿Los estudiantes de esos tres grupos hicieron **aprendizajes profundos** sobre los contenidos de esas clases, que les permitan emplearlos en otras circunstancias y darles uso para la resolución de problemas<sup>34</sup>?

Caso	Si	No	Porque
1.			
2.			
3.			

¿Las actitudes y valores de los estudiantes del tercer caso habrán cambiado después de la actividad planteada por la maestra?

Caso	Si	No	Porque
3.			

Supongamos que es usted, como director del plantel, quien ha hecho las observaciones precedentes. Le interesa que las clases de esos profesores mejoren y que los aprendizajes de sus estudiantes sean de calidad. Está consciente de que los docentes han hecho su mejor esfuerzo, no son indolentes ni desafectos, pero percibe que los tres tienen áreas específicas de mejora en su desempeño que, de no ser atendidas, ocasionarán aprendizajes insuficientes en los estudiantes.

Enseguida se anotan algunas formas de intervención directiva. Éstas siempre deben tener un enfoque formativo e invariablemente deben ser planteadas con tacto y profesionalismo. ¿Cuáles elegiría en cada caso?

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> "Actualmente, en el campo de la investigación sobre el aprendizaje se considera que este se logra cuando el aprendiz es capaz de utilizar lo aprendido en otros contextos. El aprendizaje que se transfiere —que se adapta a las circunstancias— es superior al trabajo repetitivo que permite ciertos niveles de ejecución, pero que no es suficiente para dar lugar al entendimiento profundo. Los aprendizajes valiosos posibilitan la continua ampliación del conocimiento y permiten recurrir a saberes y prácticas conocidos para realizar tareas en nuevas situaciones." Disponible en: https://goo.gl/tPQH9b

	Y4	Caso	Caso	Caso
	Intervención	1	2	3
1.	Conversación directa con el profesor			
	para comunicar el resultado de la			
	observación y hacerle			
	recomendaciones			
2.	Solicitar que un asesor técnico			
	pedagógico apoye al docente			
3	Proponer al docente la realización			
	de un curso sobre el contenido de la			
	asignatura			
4.	Poner al docente en contacto con el			
	maestro más competente del plantel			
	para hablar de didáctica de la			
	asignatura			
5.	Armar un grupo de planeación de			
	clases de la misma asignatura en el			
	que participe el docente			
6.	Llevar cada caso al Consejo Técnico			
	Escolar para, sin mencionar al			
	profesor que tiene la dificultad,			
	buscar recomendaciones e ideas del			
	colectivo			
7.	Pedir al profesor que elabore una			
	propuesta de mejora con puntos			
	específicos, verificables y con un			
	plazo para realizarlos			
8.	Pedir al docente su planeación con			
	antelación y hacer sugerencias al			
9	plan de clase			
٦.	Pedir al docente que le permita a			
	usted dar una clase al grupo con el			
10.	mismo tema y modelar la enseñanza Solicitar a un profesor			
10.	experimentado de la asignatura que			
	planee las clases con el docente y			
	luego observe su clase			
	Tucgo observe su clase			

## II.

Para transformar la práctica pedagógica y hacerla transitar de actividades repetitivas, memorísticas, o vacías de contenido, a planteamientos provechosos, basados en el diseño por el docente de "tareas pedagógicas" con sentido y

significado, que resulten en los aprendizajes esperados de los estudiantes, una de las herramientas fundamentales es la contenida en los 14 principios pedagógicos de la labor docente del Modelo Educativo. Consulte la versión completa en las páginas 86-91 del mismo<sup>35</sup> o en **Aprendizajes Clave** en línea.<sup>36</sup> Aquí sólo se anotan los enunciados centrales de cada principio.

### 1.6 Principios pedagógicos de la labor docente<sup>37</sup>

Esta manera de concebir el ambiente y las comunidades de aprendizaje revaloriza la función del docente quien, lejos de ser únicamente un transmisor del conocimiento, es un profesional capaz de guiar y participar activamente en la comprensión de los estudiantes, sus motivaciones, intereses y formas de aprender. Además tiene el dominio necesario de los contenidos que enseña, los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el siglo XXI, y la capacidad de monitorearlos y evaluarlos.

Los docentes son mediadores entre los saberes y los estudiantes, el mundo social y escolar, que propician las condiciones para que cada estudiante aprenda.

Lea, a continuación, en la columna de la izquierda el enunciado de los principios pedagógicos. En la columna de la derecha anote sus ideas respecto de lo que ocurre cuando ese principio específico no se toma en cuenta por el docente; en otras palabras, indique cuál es el riesgo para el aprendizaje de los estudiantes si se ignora ese principio. Vea un ejemplo en el propio cuadro.

	Principios pedagógicos	Lo que ocurre si se ignora
1.	Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo	
2.	Tener en cuenta los saberes previos del estudiante	
3.	Ofrecer acompañamiento al aprendizaje	
4.	Conocer los intereses de los estudiantes	

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> SEP (2017) Modelo Educativo para la educación obligatoria México, p. 86-91

<sup>36</sup> Disponible en: https://goo.gl/tPQH9b

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> SEP (2017) Modelo Educativo para la educación obligatoria México, p. 86.

5.	Estimular la motivación intrínseca del alumno	
6.	Reconocer la naturaleza social del conocimiento	
7.	Propiciar el aprendizaje situado	Los contenidos de enseñanza pueden resultar ajenos al estudiante que no encontrará utilidad en aprenderlos y se desmotivará
8.	Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación del aprendizaje	
9.	Modelar el aprendizaje	
10.	Valorar el aprendizaje informal	
11.	Promover la interdisciplina	
12.	Favorecer la cultura del aprendizaje	
13.	Apreciar la diversidad como fuente de riqueza para el aprendizaje	
14.	Usar la disciplina como apoyo al aprendizaje	

Para usted, como director de escuela, estos principios pedagógicos resultan de enorme utilidad. Se convierten en rasgos a observar en las clases y en aspectos concretos que puede plantear al colectivo docente mejorar, como una empresa común del plantel.

Una estrategia que puede seguir es acordar con los docentes, en Consejo Técnico Escolar, focalizar la atención en dos principios cada mes para mejorar su inclusión en las clases. Por ejemplo, en el primero, todos deberán verificar, de manera especial, cómo están atendiendo los principios 1 y 2: *Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo* y *Tener en cuenta los saberes previos del estudiante.* 

Recuerde que el Modelo Educativo establece, en su segundo eje, que *la escuela está al centro* y refuerza, asimismo, la idea de *autonomía de gestión y autonomía curricular*; por lo tanto, el Consejo Técnico Escolar es un órgano de la escuela, gestionado por usted, como director del plantel, con la participación del colectivo docente. El CTE es un excelente espacio para estudiar los principios en su versión completa y recoger ideas del colectivo sobre cómo cuidarlos en las planeaciones, en las clases mismas y verificar

qué, en efecto, están siendo atendidos. Para iniciar la sesión puede usar el video propuesto por la SEP para difundir los **14 principios pedagógicos** que se ubica en: https://goo.gl/ohPM9d

Usted, en su función directiva, deberá hacer su propio **plan de trabajo** para dar seguimiento a la atención de los principios pedagógicos, como fue acordado en el órgano colegiado.

Elabore dicho plan y preséntelo a sus colegas del grupo de estudio. Cuide de incluir revisiones de las planeaciones de los docentes, observaciones de aula, toma de notas, y estrategias para conversar con el profesorado y acordar mejoras. Revisen entre colegas los planes y sugieran cambios positivos. La versión que más le satisfaga, guárdela en su **Portafolio de Evidencias** y ¡úsela!

Claudia Romero<sup>38</sup>, especialista argentina que ha estudiado las claves de las escuelas efectivas expresa:

La dirección escolar, especialmente cuando ejerce un rol de liderazgo en la escuela, desempeña un papel clave -como han ido confirmando sucesivas investigaciones- en la promoción activa de la mejora educativa, al dinamizar, apoyar y animar a que su institución aprenda a desarrollarse, haciendo cosas progresivamente mejor. Como constataba Cecilia Braslavsky (2004), "En prácticamente todas las investigaciones educativas sobre la calidad de la educación se constata que las características del ejercicio del rol directivo y, de modo más específico, las de los directores y directoras de escuelas, presentan una importante correlación con la posibilidad de gestar instituciones apropiadas para promover aprendizajes de calidad" (p. 27).

Planificar las clases es una actividad fundamental que los profesores realizan de forma intencionada, programada y organizada para alcanzar los **aprendizajes esperados**; esta actividad es clave para el logro de la misión de la escuela, como se estudió en el Módulo 2, por lo cual merece la máxima atención de la dirección escolar. Durante el proceso de planeación se toman decisiones sobre cómo se enseñarán los contenidos,

99

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Romero, Claudia (comp.) (2009). *Claves para mejorar la escuela secundaria. La gestión, la enseñanza y los nuevos actores*, Argentina, Noveduc, p. 44-45.

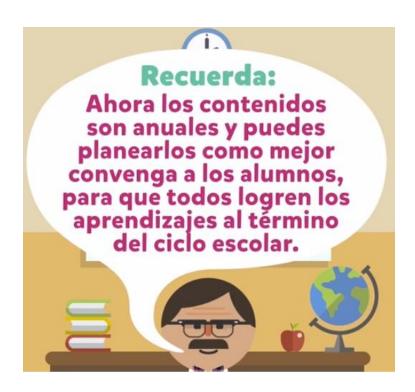
mediante qué recursos y estrategias, lo que afecta directamente al logro de los aprendizajes.

#### Señala la SEP<sup>39</sup>:

[...] la pertinencia de un contenido no puede disociarse de cómo se enseña este. Su valor se expresa realmente cuando se utiliza en el aula, de ahí que un contenido sea tan solo aprendizaje en potencia. Una conclusión entonces es que su valor es relativo, pues lo que realmente lo maximiza es cómo logra el maestro que sus alumnos aprendan, porque de eso depende la calidad de los aprendizajes. Otra conclusión es que lograr un conocimiento es tan relevante como aprender acerca de cómo lo aprendimos. Ese saber (al que se le llama metacognición) permite a los alumnos aprender cada vez más, porque tienen mayor control sobre sus formas de aprender. Sin embargo, esta importante reflexión acerca de cómo se aprende (que también es un contenido) a menudo no tiene cabida en el aula por la presión que tienen los docentes para cubrir la totalidad de los contenidos de un programa. Este Plan da una importancia especial a la metacognición como uno de los pilares del desarrollo de las habilidades cognitivas superiores.

El proceso de planeación de clases resulta especialmente importante ahora que la SEP ha dejado en manos de los maestros la organización de los contenidos, para su enseñanza a lo largo del ciclo escolar, de acuerdo con las necesidades y condiciones de sus estudiantes.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Disponible en: https://goo.gl/r7JgJb



Para la conducción de un plantel hacia el cumplimiento de la misión de la escuela, es fundamental hacer de la planeación de clases, así como del monitoreo y retroalimentación de su implementación en el aula, actividades primordiales.

¿Qué información proporciona la planificación elaborada por los maestros? ¿Qué puede hacer el director escolar con esa información?

Complete las frases que se presentan a continuación, con base en lo que usted, como directora o director de escuela, tendría que hacer para orientar al profesorado sobre la planificación, de manera que logren proyectar la enseñanza hacia el logro de los aprendizajes esperados.

Si la enseñanza es una actividad intencionada, programada y organizada con

el objetivo de que e	l aprendizaje se logre efectivamente, yo tendría que
Si la planificación e yo tendría que	es trazar un plan sobre qué se enseñará y cómo se enseñará

. ,	ón de la enseñanza es una acción que ocupa un lugar las actividades pedagógicas de la escuela, yo tendría que
para enriquecer	ón de todos los miembros del equipo pedagógico es esencial el proceso de planificación, de implementación y evaluación nseñanza, yo tendría que
	procesos de enseñanza y de aprendizaje implica tomar fectan directamente el logro de los aprendizajes, yo tendría
	a enseñanza es un proceso en el cual el profesor apoya a los esarrollar plenamente sus capacidades, conocimientos y endría que

Lleve sus respuestas al colectivo de estudio. Conversen sobre lo que opina cada participante. Analicen sus ideas y ajusten, con base en ese análisis, sus respuestas. Recuerde que el propósito de las actividades que se plantean en esta propuesta de mejoramiento profesional es que usted pueda optimizar su desempeño como director escolar. El esfuerzo intelectual, anímico, de tiempo, que está realizando se verá coronado con un desempeño cada vez mejor, que podrá probar en sus evaluaciones de desempeño, pero, sobre todo, en el día a día de su labor directiva.

A continuación, encontrará un ejemplo de planificación de clases, de la asignatura de Español. 2° grado de primaria<sup>40</sup>.

#### PROPÓSITO DE LA SECUENCIA DIDÁCTICA

El estudiante conocerá las características de las fábulas y los refranes, con el fin de escribir una narración que contenga una moraleja. Difundirá el texto en el periódico escolar y, de ser posible, armará una antología o un compendio con las narraciones de los otros estudiantes.

#### SESIÓN 1 de 3

#### **ACTIVIDADES DE INICIO**

- a) Escribir en el pizarrón la frase: "Dime con quién andas y te diré quién eres"
- b) A partir de preguntas generadoras se promueve que los alumnos indaguen sobre la frase leída en el pizarrón: La frase anterior es un... ¿Has escuchado este tipo de frases? ¿Cómo se llaman? ¿Tienen algún significado? ¿Pueden brindar algún consejo? ¿Quién dice comúnmente esas frases? ¿Por qué las dirán?
- c) Clasificar a los alumnos en equipos.
- d) Un estudiante lee parte de un refrán y en cada equipo tratan de completarlo, generando la participación y el trabajo colaborativo en el grupo.

#### **DESARROLLO**

- a) Pedir a algunos alumnos pasar al pizarrón y buscar en figuras de globos de papel, los fragmentos de los refranes escritos en ellos que han sido divididos en dos partes, a efecto de jugar *memorama*.
- b) En lluvia de ideas analizar el significado de cada refrán encontrado en el juego. Analizar en forma oral las características principales de los refranes, argumentar en qué situación es empleado.

#### CIERRE

a) Cada alumno, de forma individual, elabora una lista de tres refranes que conoce, redactando una pequeña explicación del significado de cada uno, e indicando en qué situaciones de la vida se utilizan.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> La planeación que aquí se incluye tiene como base el Programa de estudios 2011, SEP.

## ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

**Técnica**: Lluvia de ideas (observación)

**Instrumento**: Registro individual de la participación de los alumnos

Con base en los siguientes puntos, analice la planificación<sup>41</sup>:

La planeación	Si	No
Está organizada en sesiones		
Incluye el aprendizaje esperado de la asignatura seleccionada, de acuerdo con el programa de estudios vigente		
Considera propósitos para cada sesión de trabajo		
Las actividades elaboradas están acordes al enfoque de enseñanza de la asignatura		
Las actividades permiten que los alumnos pongan en práctica sus saberes previos		
Se realizan preguntas que ayudan a los alumnos en el desarrollo de las actividades		
Al desarrollar las actividades, los alumnos ponen en práctica habilidades como la observación, el planteamiento de preguntas, la explicación, la búsqueda de soluciones y la expresión de ideas propias		
Se propicia el diálogo respetuoso entre alumnos y maestro sobre el contenido con el que se trabaja		
Se prevén actividades colaborativas entre los alumnos		
Se consideran actividades que incluyen a los alumnos con algún tipo de dificultades para que no se rezaguen		
Las actividades propician que los alumnos analicen, seleccionen y clasifiquen la información que recaban durante el desarrollo de su proceso de aprendizaje		

\_

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Adaptado de SEP (2017) *Proyectar la enseñanza: Educación Primaria*. p 35-48.

Los alumnos construyen productos parciales que ayudan a su aprendizaje	
Consideran diversos momentos y modalidades para la evaluación del aprendizaje (autoevaluación de los alumnos y la del profesor)	
Se incluyen procesos de autoevaluación y coevaluación	
Se consideran momentos para reflexionar cómo se aprendió	

Responda: ¿Qué principios peda	gogicos le recome	ndaria a la profesora	a atender en su
planeación? ¿Por qué?			

Con base en el análisis realizado a la planificación, escriba tres preguntas que haría a la maestra que elaboró la secuencia didáctica. Estas preguntas le servirán para entablar una conversación, centrada en el logro de los aprendizajes propuestos.

No.	Preguntas a la maestra acerca de su planificación de clase
1.	
2.	
3.	

Observe ahora el video que la SEP ha puesto a disposición del profesorado acerca de los procesos de planeación y evaluación: https://goo.gl/8kLvgk

Con ambas informaciones, la proporcionada por el cuadro acerca de la planeación y la que ofrece el video anterior, confeccione una **lista de cotejo** que pueda serle de utilidad para trabajar en el análisis y reflexión sobre las planeaciones de clases de los docentes de la escuela a su cargo. Dicha **lista de cotejo** puede servir, tanto para que usted revise las planeaciones de los docentes, como para que cada profesor, en lo individual, realice y verifique sus propias planeaciones. También es de utilidad para compartirla en Consejo Técnico Escolar, reflexionando acerca de los puntos que incluye y correlacionándolos con los 14 principios pedagógicos.

**Recuerde**, no es un formato para rellenarlo sólo por obligación administrativa. No lo convierta en una tarea burocrática. No tendría utilidad hacerlo así, porque sólo cambiaría los antiguos formatos de "avance programático" que se llenaban para cumplir un requisito y que, en el aula, se ignoraban, por un nuevo formato sin utilidad real para mejorar el aprendizaje.

Use la tabla siguiente para anotar su Lista de Cotejo.

No.	Actividad

Presente su **Lista de Cotejo** al grupo de estudio. Perfecciónenla entre todos. Analicen el riesgo de que los formatos de apoyo pasen de ser un auxiliar de la labor cotidiana, a un requisito burocrático. Indaguen entre ustedes formas para evitar la conversión de una labor inteligente, con un fin claro, en un requisito formal y vacío, que quita tiempo y carece de utilidad para lograr aprendizajes en los estudiantes. Anote las reflexiones y conclusiones del grupo de estudio en el siguiente espacio.

106

### La planeación de los aprendizajes<sup>42</sup>

El proceso de planeación es una herramienta fundamental de la práctica docente, pues requiere que el profesor establezca metas, con base en los **Aprendizajes Esperados** de los programas de estudio, para lo cual ha de diseñar actividades y tomar decisiones acerca de cómo evaluará el logro de dichos aprendizajes.

Este proceso está en el corazón de la práctica docente, pues le permite al profesor anticipar cómo llevará a cabo el proceso de enseñanza. Asimismo, requiere que el maestro piense acerca de la variedad de formas de aprender de sus alumnos, de sus intereses y motivaciones. Ello le permitirá planear actividades más adecuadas a las necesidades de todos los alumnos de cada grupo que atiende.

Como ocurre con toda planeación, la puesta en práctica en el aula puede diferir de lo originalmente planeado, porque en el proceso de enseñanza hay contingencias que no siempre se pueden prever. En la dinámica del aula se aspira a la participación de todos y cada uno de los alumnos del grupo y por tanto no es posible anticipar todo lo que va a ocurrir en la clase, pero esto no debe desalentar al profesor ni desencantarlo del proceso de planeación. La planeación se debe entender como una hoja de ruta que hace consciente al docente de los objetivos de aprendizaje que busca en cada sesión y, aunque la situación del aula tome un curso relativamente distinto al planeado, el saber con claridad cuáles son los objetivos específicos de la sesión le ayudará al docente a conducir el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Sin la brújula de la planeación, los aprendizajes de los estudiantes pueden ir por caminos diversos, sin un destino preciso. El destino lo componen los Aprendizajes esperados y el proceso de planeación pone en claro las actividades y demás estrategias para alcanzar dichos aprendizajes.

IV.

Una de las dificultades a que se enfrenta el personal en funciones de dirección es entrar a las aulas y observar las clases de los docentes. No siempre se sabe cómo plantear la necesidad de esas observaciones, ni se ha creado en el plantel educativo el ambiente que permita darle naturalidad y normalidad a una actividad así. Sin embargo, es de gran utilidad para mejorar la enseñanza. La función de esta actividad debe ser invariablemente formativa y respetuosa, basada en el profesionalismo de directivo y docente. Siempre debe incluir una retroalimentación y un diálogo en torno de ésta.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> SEP (2017) Aprendizajes clave para la educación integral. Plan y programas de estudio para la educación básica, México, p. 121.

La siguiente cita del Modelo Educativo ayuda a comprender el papel de los afectos y las emociones en el aprendizaje. Lo que dice debe aplicarse, de la misma forma, al aprendizaje profesional de docentes y directivos escolares. Por eso, en el segundo cuadro se ha hecho una adaptación pensando en el desarrollo de directivos y maestros. Lea ambas y piense cómo en la observación y retroalimentación de clases es indispensable un buen manejo de los aspectos socioemocionales. Converse el tema con su grupo de estudio.

### Cita original

Una aportación de gran trascendencia en el campo educativo es el entendimiento del papel que juegan los **afectos y la motivación** en el aprendizaje, y de cómo la configuración de nuevas prácticas para guiar los aprendizajes tiene impacto en el bienestar de los estudiantes, su desempeño académico e incluso su permanencia en la escuela y la conclusión de sus estudios. Resulta cada vez más claro **que las emociones tienen una huella duradera, positiva o negativa, en los logros de aprendizaje**. Por ello, el quehacer de la escuela es clave para ayudar a los estudiantes a **reconocer sus propias emociones y para expresarlas, autorregularlas y saber cómo influyen en sus relaciones y su proceso educativo.**<sup>43</sup>

#### Cita modificada

Una aportación de gran trascendencia en el campo educativo es el entendimiento del papel que juegan los afectos y la motivación en el aprendizaje, y de cómo la configuración de nuevas prácticas para guiar los aprendizajes docentes tiene impacto en el bienestar de los estudiantes, su desempeño académico e incluso su permanencia en la escuela y la conclusión de sus estudios. Resulta cada vez más claro que las emociones tienen una huella duradera, positiva o negativa, en los logros de aprendizaje. Por ello, el quehacer del director de la escuela es clave para ayudar a los docentes a reconocer sus propias emociones y para expresarlas, autorregularlas y saber cómo influyen en sus relaciones profesionales y en el proceso educativo que encabezan.

Lea, también, esta otra cita del nuevo Modelo Educativo. Se refiere no sólo a los estudiantes sino también a los docentes, y a quien dirige el plantel, entre otras personas. En el proceso de observación de clases y en la conversación posterior se construyen conocimientos, habilidades, actitudes y valores que mejoran el desempeño profesional del personal educativo.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> SEP (2017) Modelo Educativo para la educación obligatoria México, p. 65.

El énfasis en el proceso de transformación de la información en conocimiento, implica reconocer que **la escuela es una organización social, compleja y dinámica, que ha de convertirse en una comunidad de aprendizaje en la que todos sus miembros construyen conocimientos, habilidades, actitudes y valores** mediante procesos diversos que atienden las necesidades y características de cada uno de ellos.<sup>44</sup>

Es importante que usted practique la observación de clases. Las filmaciones de aulas que se encuentran en la Internet le pueden servir para practicar la observación, sin equivocaciones y sin que usted se sienta poco preparado e incómodo. Esta actividad de aprendizaje profesional será aún más provechosa si se hace en colectivo; el grupo de pares puede intercambiar ideas, ofrecer y recibir sugerencias o estrategias para crear un método pertinente de observación.

Observe el video "Estudio de clases. Geometría", disponible en: https://goo.gl/e22HM9. Con base en los siguientes puntos analice el desarrollo de la clase que se registra en el video.

	GUIA DE OBSERVACIÓN DE CLASES				
	Puntos para observar	Si	No	Notas, preguntas, comentarios	
1.	El maestro tiene planeada una clase considerando las características de sus estudiantes				
2.	El docente ha tenido en cuenta los saberes previos del estudiante				
3.	El docente ha ofrecido acompañamiento al aprendizaje y ha promovido que los estudiantes se acompañen unos a otros				
4.	El docente ha indagado los intereses de los estudiantes y basa su clase en ellos				
5.	El docente interroga a los estudiantes durante el proceso de clase para que reconozcan cómo están aprendiendo				

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup>*Ibid*, p. 67

-

6.	El docente ha programado actividades interesantes y retadoras que estimulan la motivación intrínseca del alumno	
7.	El docente promueve actividades colaborativas y de apoyo entre estudiantes	
8.	El docente genera un ambiente de aprendizaje respetuoso y creativo	
9.	El docente busca referentes de la realidad para conducir su clase, conecta el conocimiento con situaciones auténticas	
10.	El docente retroalimenta continuamente el desempeño de los estudiantes a lo largo de la clase con argumentos claros y constructivos	
11.	El docente procura continuamente comportarse y actuar como él espera que lo hagan los estudiantes	
12.	El docente muestra cómo realizar las actividades solicitadas	
13.	El docente procura incorporar a su clase los aprendizajes que los estudiantes han hecho en otros lugares y espacios	
14.	Al llevar a cabo la clase, el docente habla y muestra las relaciones de lo que se está aprendiendo con otros conocimientos de otros campos	
15.	El docente va indicando en voz alta lo que va haciendo	
16.	El docente plantea actividades para que los estudiantes transfieran lo aprendido a otros ámbitos	

17.	El docente da espacio a los estudiantes para hablar y reflexionar sobre lo que van haciendo y aprendiendo		
18.	El docente usa el error para hablar de él y favorecer la comprensión de los estudiantes		
19.	El docente usa la diversidad presente en su aula como fuente de riqueza para el aprendizaje de todos los estudiantes		
20.	El docente atiende la disciplina en su aula cuidando del involucramiento de todos los estudiantes en la tarea pedagógica en todo momento y que todos se sientan partícipes de una actividad importante		

Como usted se habrá percatado, esta guía de observación retoma los 14 principios pedagógicos del Modelo Educativo. Después de hacer su observación y registrarla, compártala con su grupo de estudio. Vuelvan a ver el video juntos y vayan comentando lo que cada uno observó. Analicen juntos los rasgos presentes en la clase. ¿Qué sugerirían al profesor? ¿Qué alabarían de su desempeño? ¿Qué le plantearían para mejorar la clase?

El formato de guía que se ha ofrecido aquí es uno de tantos que puede ser empleado. Usted, como profesional de la educación, sabrá cual le resulta más funcional. Recuerde, esta actividad no tiene un propósito administrativo, tiene, exclusivamente, un propósito formativo. Busca que usted se desarrolle profesionalmente y contribuya, a su vez, al desarrollo de sus docentes, pensando siempre en el cumplimiento de la misión de la escuela. En la observación usted va a realizar un **ejercicio de comprensión**. Sólo si se comprende la realidad se puede actuar para modificarla.

Realice ahora una observación real de clase. Póngase de acuerdo con un docente para entrar al aula y observar una clase. Antes de la observación, revise la planificación diseñada por el profesor para conocer de manera anticipada lo que se espera suceda en el aula. Cree, además, las condiciones para que usted pueda concentrarse en la tarea que se ha puesto, deje a alguien a cargo de la oficina, avise, si lo juzga prudente, al supervisor.

"Observar implica mirar la realidad en la que nos encontramos, no para juzgarla, sino para intentar comprenderla tan profundamente como sea posible y sacar conclusiones positivas. Esta observación es una observación participativa..." 45

**Realice la observación**. Use, si le parece pertinente, la guía anterior o la que le resulte mejor. Recuerde tomar notas de aquello que le parece interesante o sorprendente del proceso de aprendizaje de los alumnos y de la forma de enseñanza del maestro. Atienda a las intervenciones de los alumnos (explicaciones, dudas, propuestas, actitudes); observe la forma en que el maestro plantea las actividades, cambia algunas para responder a los intereses de los estudiantes, propicia la participación de todos, circula por el salón de clases para escuchar sus elaboraciones e interviene para precisar algún punto, ya sea en forma de pregunta o proporcionando algún dato.

**Converse sobre lo observado.** Después de la observación, organice una reunión con el profesor titular del grupo y converse sobre lo que usted y el profesor observaron durante el desarrollo de la clase. Para prepararse, imagine el diálogo que sostendrá con el docente. Aquí le presentamos un ejemplo de cómo iniciarlo.

-

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Fuentes Camacho, Ma. Teresa (2011) *La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado*, revista Docencia Universitaria, consultado en <a href="http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/248/public/248-647-1-PB.pdf">http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/248/public/248-647-1-PB.pdf</a>, p. 238

Me di cuenta que los alumnos se Hola maestro Si maestro, el tema es abstracto Gracias maestro. interesan por el manejo del Juan, me gustó v de alta dificultad para su el tema sobre globo terráqueo para localizar mucho la clase comprensión, el uso del recurso puntos sobre la superficie coordenadas que observé el favorece que los alumnos geográficas es terrestre, permitió que cada otro día. identifiquen la diferencia entre complejo, pero equipo tuviera este recurso a su Sus alumnos latitud v longitud a partir de disposición y los dejo participar, con el uso del participaron de ubicar paralelos y meridianos. globo terráqueo hacer preguntas y explicar cómo manera acertada Además, las actividades se facilita la le habían hecho. y entusiasta. permiten que todos participen. tarea Es otro punto que Si maestro, eso lo vi Maestro, esto es parte de lo En el Consejo Técnico Escolar le quiero comentar, en su planeación, que hemos venido trabajando hemos trabajado sobre la usted no es de los pero además me di en el Consejo Técnico Escolar importancia y flexibilidad de cuenta de que que exponen toda que usted coordina. Además, la planeación y seguir los la clase, propicia cambió dos es muy interesante escuchar ritmos e intereses de los que sus alumnos actividades. lo que dicen los muchachos. alumnos. ¡Si uno lo hace participen, porque me permite tomar suceden cosas interesantes! expliquen, decisiones sobre la secuencia propongan y de aprendizaje. pregunten.

Tome acuerdos con el docente. Una observación y un diálogo en el que se comparten reflexiones sobre la mejora de una clase, deben culminar estableciendo acuerdos para continuar poniendo a punto el quehacer del maestro. Acuerdos pertinentes y consensuados. Por ejemplo: elaborar planeaciones más explícitas, menos telegráficas; reflexionar sobre cómo darle más flexibilidad a la implementación de la clase; trabajar más sobre el dominio de contenido por parte del docente; cuidar el involucramiento de todos los estudiantes en la clase; repensar una actividad porque la "tarea pedagógica" implícita es poco útil; compartir la planeación con docentes del grado o la asignatura; etcétera. Por cierto, usted como director también deberá aprovechar la ocasión para reflexionar sobre su forma de observar. No dude en pedir al docente que le ofrezca una opinión al respecto. Esto no desmerece en nada su autoridad, por el contrario, da muestra de su seguridad y calidad profesional.

## Para compartir

I.

Lea lo siguiente:

Pensar la escuela como tarea colectiva es convertirla en lugar donde se analiza, se intercambian experiencias y se reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr. Se participa de la creencia de que si trabajan juntos, todos pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales, y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza... promover el cambio educativo como resolución de problemas significa ir construyendo comunidades profesionales de aprendizaje, a través de la reflexión y revisión conjunta de la propia práctica, que incrementen su propia satisfacción y efectividad como profesionales en beneficio de los alumnos.<sup>46</sup>

[...] una condición indispensable es fortalecer en la educación básica a los **Consejos Técnicos Escolares**, como un **espacio de construcción colectiva y aprendizaje entre pares**. En ellos, docentes y directivos, en un diálogo horizontal planean, implementan, dan seguimiento y evalúan una Ruta de Mejora que se enfoca en el aprendizaje de los estudiantes y la convivencia escolar, con énfasis en aquéllos en rezago y riesgo de quedar excluidos<sup>47</sup>.

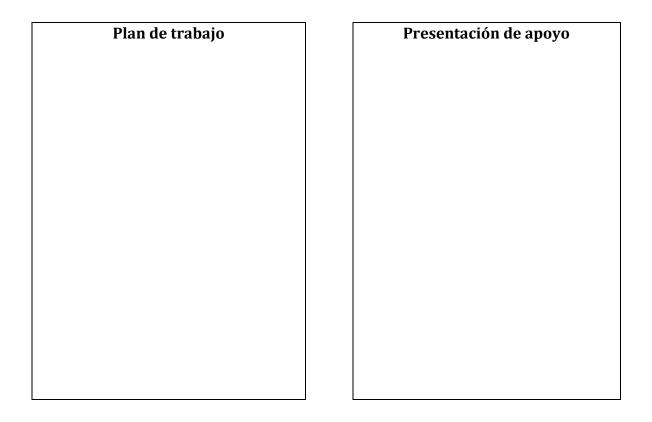
Construcción colectiva, aprendizaje entre pares, trabajo conjunto, comunidad profesional de aprendizaje. Estas son ideas que surgen una y otra vez cuando se habla de mejora educativa. Los Consejos Técnicos Escolares, son espacios para poner en marcha esas nociones. La planeación es fundamental para que se conviertan en espacios de aprendizaje compartido.

Planee una sesión de 2 horas para su Consejo Técnico Escolar. Defina un plan de trabajo que contemple compartir con los integrantes del CTE los principales aprendizajes que ha hecho en este módulo. Diseñe una presentación que le sirva de apoyo.

Coloque en estos espacios su plan de trabajo y su presentación.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Romero, Claudia. *Op.Cit.* 

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> SEP (2017) *Modelo Educativo para la educación obligatoria* México, p. 100.



Ponga en práctica su plan y relate en el siguiente espacio qué ocurrió en el CTE. Guarde en su **Portafolio de Evidencias** el plan, la presentación y el recuento de lo ocurrido.



Ha concluido el Módulo 3. ¡Felicidades! ¡A seguir con el 4 y último!

## Valorar lo aprendido

I. Después de trabajar las actividades del módulo, usted considera que cuenta con elementos suficientes para argumentar que:

Proposiciones	Sí	Parcialmente	No
La transformación que propone el Nuevo Modelo Educativo está centrada en la práctica pedagógica que se realiza en las escuelas.			
2. Una tarea fundamental de la dirección escolar es ofrecer apoyo y acompañamiento al personal docente para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas.			

П	Conteste	las nreguntas	que se registran a	continuación
11.	Conteste.	ias preguntas	que se registran a	continuación.

	¿Por qué el Modelo Educativo está centrado en la transformación y mejora de la práctica docente?
2.	De acuerdo con lo que ha revisado en este proyecto de desarrollo profesional ¿Qué acciones puede realizar usted desde la dirección escolar para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos de la escuela?
_	

- III. Marque la opción que corresponda.
- 1. Un director de escuela ejerce el liderazgo pedagógico cuando:
- a) Promociona la participación de los maestros en cursos de actualización y propone modalidades de trabajo orientadas a que la escuela funcione con eficacia, eficiencia, transparencia y honestidad.
- b) Identifica que la tarea fundamental de la escuela es generar las condiciones necesarias para que todos los alumnos aprendan; conoce las características de organización y funcionamiento de una escuela eficaz; promueve formas de trabajo en el salón de clases que favorecen el aprendizaje de los alumnos.
- c) Organiza actividades culturales que convocan a la comunidad escolar, a las autoridades del sector y la zona, y a los vecinos del entorno.

- d) Muestra compromiso con la tarea de asegurar a los alumnos el derecho de recibir una educación de calidad; promueve un trabajo colaborativo con otros directivos de escuela y con el equipo de supervisión de la zona escolar.
- 2. Para promover ambientes de aprendizaje el director de una escuela debe preocuparse, entre otros aspectos, por:
- a) Identificar los aspectos sociales, físicos y afectivos que están presentes en las situaciones de aprendizaje; promover prácticas docentes que favorezcan la participación, colaborativa, creativa, respetuosa y solidaria de los alumnos en su aprendizaje.
- b) Elaborar un plan de trabajo para el eficiente funcionamiento de la dirección de la escuela, que favorezca la transparencia de las acciones y la oportuna rendición de cuentas.
- c) Participar en reuniones de trabajo con distintos actores del sistema educativo: autoridades educativas locales, directivos escolares, personal docente y organizaciones de padres de familia.
- 3. Los 14 Principios Pedagógicos son un referente para el quehacer directivo porque:
- a) Orientan a que el trabajo escolar se realice poniendo en el centro del quehacer educativo al estudiante y a su proceso de aprendizaje.
- b) Pueden ser utilizados como una guía para las reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- c) Proporcionan una orientación programática para efectuar el trabajo en el aula y en la escuela.
- d) Favorecen la formación de comunidades de aprendizaje.
- 4. Las actividades y el ambiente en que se desarrollan los trabajos de una comunidad de enseñanza/aprendizaje se caracteriza, entre otros aspectos, por:
- a) Requerir de una infraestructura tecnológica mínima; considerar que la base de un quehacer exitoso reside en el trabajo individual de sus miembros, y en promover una sana competencia entre sus integrantes.
- b) Promover la mejora permanente de los aprendizajes de sus integrantes, así como la solidaridad y la responsabilidad compartida; desarrollar actividades interactivas; considerar que el conocimiento se construye de manera colectiva; incluir y aprovechar la diversidad en función del aprendizaje de sus miembros.
- c) Precisar de la presencia de personas con autoridad educativa para su desarrollo; contar entre sus miembros a personas que enseñan y otras que aprenden; promover relaciones sociales centradas en la tarea y en los contenidos a trabajar, soslayando las dimensiones socioafectivas del aprendizaje.

## **Respuestas correctas**

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	1	-
	2	-
II.	1	-
	2	-
III.	1	b
	2	a
	3	a
	4	b

## Fichas técnicas

1 telius teeliteus				
Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original	
Los directores de escuela, muy lejos de su principal tarea,	Breve artículo informativo en el que la autora establece una relación directa entre la	<b>Autora</b> . Agustina Blanco <b>Editorial</b> . <i>La Nación</i>	Agustina Blanco es la directora ejecutiva de <i>Educar2050,</i> una asociación civil sin fines	
la pedagógica	calidad de un sistema educativo y el papel de los directores escolares.	Fecha. 7 de julio de 2016.	de lucro que trabaja por la mejora de la calidad educativa en Argentina.	
		País: Argentina		
		<b>Ubicación</b> : <i>La Nación</i> [en línea], disponible en https://goo.gl/ihiw6Q		

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Itay Talgam: Liderar como los grandes directores de orquesta	Plática en la que Itay Talgam hace referencia a la tarea de los directores de orquesta para examinar las aptitudes que debe tener un buen líder.	Productora: TED  Duración: 20:11 min.  País: Inglaterra  Año: 2009  Ubicación: TED, disponible en https://www.youtube.com/watch?v=LEbUIQXy-70	Esta plática forma parte de la serie anual de conferencias conocida como TEDGLOBAL. En el 2009, se organizó en Oxford y estuvieron enfocadas a La substancia de las cosas no vistas.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Comunidades de	Breve video documental que	<b>Productora:</b> Grao, especialistas en educación.	Empresa creada con la intención de incidir en la

Aprendizaje CEP Lekeitio.  presenta el proyecto pedagógico de la Escuela Pública de Lekeitio. La base de este proyecto es la colaboración de los centros educativos, las familias y los agentes de la comunidad.	Duración: 14:52 min.  País: España  Ubicación: Grao [en línea], disponible en https://goo.gl/kmM2W3	formación integral de las personas, fomentando la innovación, ofreciendo servicios de asesoramiento pedagógico, apoyando la formación del profesorado y proponiendo materiales de alta calidad a toda la comunidad educativa.
--	---	---

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Mejorando la escuela desde la sala de clases	Libro que desarrolla distintos puntos claves para la mejora escolar, pone especial énfasis en las necesidades del liderazgo educativo.	Autor: Richard Elmore.  Editorial: Área de Educación Fundación Chile.  Año: 2010.  País: Chile.	Richard Elmore es profesor de la escuela de posgrado de educación de la Universidad de Harvard, miembro de la Academia Nacional de Educación de Estados Unidos y especialista en reformas educativas.
		Datos adicionales: 215p.	
		<b>Ubicación:</b> Fundación Chile, disponible en https://goo.gl/ge68qC	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
14 principios pedagógicos	Breve video de divulgación que plantea los principales principios pedagógicos que deben estar presentes en los espacios educativos.	Productora: Secretaría de Educación Pública de México. Duración: 2:45 min.	El video se realiza por la SEP en el marco de la Reforma Educativa y se ubica en una plataforma digital que tiene fines divulgativos del contenido del nuevo Modelo Educativo.

	País: México.	
	<b>Ubicación:</b> Gob.mx, disponible en https://goo.gl/CWjv5P	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Planeación y evaluación de los aprendizajes clave	Breve video de divulgación que explica en qué consiste la planeación y evaluación de los aprendizajes.	Productora: Secretaría de Educación Pública de México.  Duración: 2:10 min.  País: México.	El video se realiza por la SEP en el marco de la Reforma Educativa y se ubica en una plataforma digital que tiene fines divulgativos del contenido del nuevo Modelo Educativo.
		<b>Ubicación:</b> Gob.mx, disponible en https://goo.gl/zvWUR5	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Estudio de clases. Geometría	Breve video informativo que da a conocer la labor de Aulas Abiertas, y presenta el caso de una clase de geometría.	Productora: Centro de perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación y el consejo Nacional de Televisión.  Duración: 22:15 min.	El CPEIP reunió a un grupo de profesores de Educación Básica de distintas escuelas con la finalidad de dar a conocer una estrategia para el trabajo docente, el estudio de clase. El resultado de esta iniciativa es <i>Aulas Abiertas</i> .
		País: Chile	
		<b>Ubicación:</b> Youtube, disponible en https://goo.gl/9XFwio	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado	Artículo académico que hace énfasis en la importancia de la observación de las prácticas educativas para la evaluación del sistema educativo.	Autor: M. Teresa Fuertes Camacho  Editorial: Revista de docencia universitaria  Fecha: 15 de octubre de 2011.  País: España  Datos adicionales: pp. 237-257.	M. Teresa Fuertes Camacho es profesora de didácticas específicas y de observación sistemática y análisis de contextos. Trabaja con temas relacionados con la valoración del impacto y las competencias desarrolladas en los procesos de aprendizaje.
		<b>Ubicación:</b> <i>Redu</i> [en línea], disponible en https://goo.gl/7ooaNc	

## Las evidencias del aprendizaje y los proyectos de enseñanza Módulo 4

En la clase del señor Germain sentían por primera vez que existían y que eran objeto de la más alta consideración: se les juzgaba dignos de descubrir el mundo.

A. Camus

#### Introducción

Estimada directora, estimado director:

A lo largo de la presente propuesta de desarrollo profesional se ha planteado que la clase es el espacio de encuentro entre el estudiante, el conocimiento y el maestro; se ha señalado, asimismo, que el cuidado de la clase es fundamental para el logro de los aprendizajes esperados por los alumnos y que la planeación, implementación, análisis y reflexión de la clase es la vía adecuada para la mejora continua del profesorado.

La responsabilidad directa sobre la calidad de la clase recae en el docente, pero el colectivo profesional del plantel, el director, el asesor técnico-pedagógico y el supervisor comparten la responsabilidad del éxito del proceso didáctico. El Perfil de desempeño de esas figuras así lo muestra y lo establece el Modelo Educativo.

La mejora del desempeño de los profesores en el aula, específicamente en el diseño y ejecución de las clases --de las cuales son responsables-- pasa por revisar de forma analítica y sistemática las evidencias de aprendizaje. Es decir, por cuidar la interpretación de lo que van produciendo los estudiantes en el proceso de aprendizaje: textos, reportes, gráficos, problemas resueltos, etcétera. Estos productos muestran, evidentemente, lo que el alumno va logrando y son un elemento para su evaluación. Pero son mucho más que eso, son pistas para que los maestros puedan saber cuáles son sus propias fortalezas y sus debilidades al enseñar.

La correcta y honesta lectura de las evidencias de aprendizaje permite al docente darse cuenta si falló su planeación, si no tomó en cuenta el contexto en que se desenvuelven los estudiantes, si no partió del conocimiento previo de los alumnos, si su dominio del contenido fue inadecuado, si no logró que los muchachos se motivaran o si su planteamiento fue tan simple que todos se aburrieron o, por el contrario, planteó retos tan distantes de la comprensión sus estudiantes que estos no supieron cómo reaccionar, etcétera.

La lectura de evidencias de aprendizaje no es una tarea para cada maestro en soledad, es un emprendimiento conjunto del colectivo docente impulsado por el director, quien, a su vez, obtiene elementos para apoyar a sus profesores en su mejoramiento profesional, sea contactándolos con un colega de alta capacidad docente, proponiéndoles estudiar matemáticas, biología o lo que sea que requieran para actualizar su dominio del contenido de enseñanza, acercándoles materiales para mejorar la planeación didáctica o sugiriendo técnicas de enseñanza para cierta edad o ciertos aprendizajes esperados.

Este módulo tiene como propósito mostrar cómo es posible analizar evidencias de aprendizaje y tomar decisiones desde la dirección escolar para apoyar la mejora de las capacidades docentes.

## **Propósitos**

Que el personal en funciones de dirección escolar:

- Conozca, reconozca y valore la importancia de las evidencias de aprendizaje para impulsar una buena enseñanza y favorecer el desarrollo profesional de los docentes.
- Comprenda que el trabajo con evidencias es parte esencial de un quehacer directivo guiado por el Perfil de desempeño, y que permite la autoevaluación y la toma de decisiones específicas de mejora en el plantel educativo.

## **Productos**

- Presentación para el Consejo Técnico Escolar, con el fin de darle a conocer lo que es una evidencia de aprendizaje y como se obtiene.
- Texto acerca del uso de evidencias que guíen la planeación de clases, la ejecución y la reflexión sobre los resultados de aprendizaje, como una práctica cotidiana.
- Plan de trabajo para la recolección y análisis de evidencias con el colectivo docente

## **Duración** 10 horas

## Un primer acercamiento



Sherlock Holmes y Dr. John H. Watson. Ilustración de Sidney Paget. Publicada en Strand Magazine en 1893 $^{48}$ 

I.
Observe la ilustración precedente. ¿Conoce a los personajes?

Son Sherlock Holmes y su amigo el Dr. Watson. Los creó Sir Arthur Conan Doyle, escritor escocés, en 1887. Sherlock goza de enorme fama hasta nuestros días; basta verificar cuántas series de televisión y películas se han creado en torno suyo para constatarlo. Su fama deriva de la manera en que conduce su labor profesional como detective: con gran perspicacia, una enorme capacidad de observación y su habilidad para captar en la evidencia datos e indicios que pasan desapercibidos para otros. Su razonamiento deductivo es notable. Recolecta evidencias, en apariencia insignificantes, y las interpreta con conocimiento y sagacidad.

## Lea el siguiente diálogo:

"—Tengo la ventaja de conocer sus costumbres mi querido Watson —dijo—. Cuando su ronda es breve va usted a pie, y cuando es larga toma un coche de alquiler. Ya que percibo que sus botas, aunque usadas, no tienen nada de sucias, no me cabe duda de que últimamente su trabajo ha justificado tomar el coche.

- —¡Excelente! exclamé.
- Elemental —dijo él—. Es uno de aquellos casos en los que quien razona puede producir un efecto que le parece notable a su interlocutor, porque a éste se le ha escapado el pequeño detalle que es la base de la deducción."<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Ilustración tomada de: https://goo.gl/uWCvhg

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Doyle, Conan. El Jorobado. Tomado de: https://es.wikiquote.org/wiki/Sherlock\_Holmes

Responda. En este caso:

¿Cuál es la evidencia, "el pequeño detalle que es la base de la deducción"?

¿Cuál es el **conocimiento** que permite dar valor como evidencia al "pequeño detalle"?

Sin el conocimiento de Holmes de los hábitos del Dr. Watson ¿la evidencia le hubiera **significado** algo? ¿Por qué?

Converse con los participantes en su grupo sobre las respuestas que han dado a las preguntas. ¿Coinciden? ¿Hay algún tipo de misterio en lo que hace el famoso detective?

Para seguir con el célebre detective, lea las siguientes frases. Reflexione acerca de su significado.

#### Frases de Sherlock Holmes

"Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos.<sup>50</sup>"

"Nada aclara tanto un caso como exponérselo a otra persona<sup>51</sup>."

"Yo no diría que lo resolví de manera brillante, lo único que hice fue seguir un razonamiento analizando todas las pistas. Observar y razonar son dos constantes en mi vida que no puedo dejar, querido Watson<sup>52</sup>."

"Watson, no hay que suponer si no tenemos evidencia<sup>53</sup>."

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

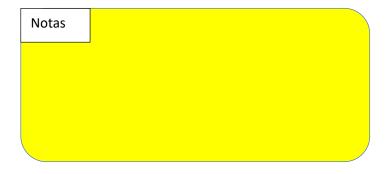
"Datos, datos, datos. No puedo fabricar ladrillos sin arcilla<sup>54</sup>."

Se dice que Sir Arthur Conan Doyle, que estudió medicina en el *Edinburgh Royal Infirmary*, basó el método deductivo del detective Holmes en Joseph Bell, precursor de la medicina forense, quien fue su profesor. No es extraño que así fuera. La profesión médica es una de las que basa su trabajo en la lectura de datos, de evidencias, con el fin de hacer una propuesta curativa adecuada a los síntomas del paciente. El diagnóstico médico se basa en el análisis e interpretación, cada vez más sofisticados, de evidencias, y en un conocimiento profundo del funcionamiento del cuerpo humano.

II.

Vea el video *No es tuberculosis* de la serie televisiva Dr. House, en la dirección electrónica <a href="https://goo.gl/9gXVsq">https://goo.gl/9gXVsq</a>. Aunque se trata de una obra destinada al entretenimiento y por ello los rasgos del quehacer médico están exagerados, es interesante observar la escenificación del trabajo que realiza el médico protagonista para obtener un diagnóstico de su paciente.

Tome notas acerca de lo siguiente: En el caso que se dramatiza ¿Cuál es el principal obstáculo para llegar a un diagnóstico? ¿Qué necesita el doctor House para comprobar lo que él piensa? ¿Por qué tiene una idea diferente a la del primer médico tratante acerca de lo que le sucede al paciente? ¿Qué papel juega el colectivo médico para saber qué tiene el enfermo? ¿Qué papel juegan la observación de síntomas y las preguntas que se hace House con sus colegas para obtener un diagnóstico?



127

<sup>54</sup> Ibid.

En la situación presentada en el video, el protagonista solicita muestras de laboratorio para corroborar los síntomas que observa en un paciente y que, dados su conocimiento y experiencia, indican que no se trata de tuberculosis. El paciente, quien también es médico, se ha diagnosticado a sí mismo sin evidencias concretas y no autoriza brindar las pruebas que el protagonista requiere para comprobar que sus inferencias son ciertas, con riesgo para su vida.

A continuación, dé una mirada al trabajo de médicos reales. En primer lugar, se presentan dos imágenes tomadas de la serie denominada **Guías de práctica clínica basadas en la evidencia**<sup>55</sup>. Una introductoria, la otra un gráfico de síntesis de la misma Guía. Lea ambas.

Guías de práctica clínica basadas en la evidencia

# Guía de práctica clínica para la enfermedad por reflujo gastroesofágico

Clinical practice guideline for disease caused by gastroesophageal reflux

Albis C. Hani, MD, Andrés Galindo, MD, Ana Leguizamo, MD, Catalina Maldonado, MD, David Páramo H., MD, Valeria Costa, MD, Fernando Sierra A., MD, Marcela Torres Amaya, QF, Rodrigo Pardo, MD, William Otero R., MD, Luis Sabbagh, MD.

- <sup>1</sup> Jefe unidad de gastroenterologia y endoscopia digectiva, Hospital Universitario San Ignacio. Profesor de gastroenterologia, Pontificia Universidad Javeriana, Boootá-Colombia.
- Acistente de búsquedas del Grupo Cochrane de Infecciones Transmisión Sexual. Bogotá-Colombia.
- Profecor de gastroenterología, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia.
   Fellow primer año de gastroenterología y endoccopia digestiva, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-
- Profesor facultad de Medicina, Universidad del Bosque. Bogotá-Colombia.
- <sup>5</sup> Jefe de gastroenterología y endoscopia digestiva, Hospital Universitario de la Fundación Santa Fe de Bogotá. Bogotá-Colombia.
- Gerente editorial del Grupo Cochrane STI. BogotáColombia
- <sup>8</sup> Director del Instituto de Investigaciones Clínicas,

## Resumen

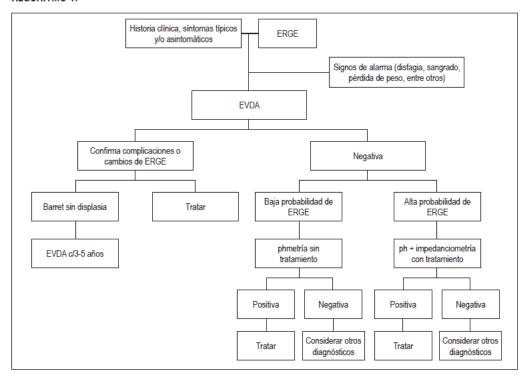
Objetivo: brindar una guía de práctica clínica basada en la evidencia más reciente para el diagnóstico y tratamiento del reflujo gastroesofágico teniendo en cuenta la efectividad y seguridad de las intervenciones dirigidas a pacientes, personal asistencial, administrativo y entes gubernamentales de cualquier servicio de atención en Colombia.

Materiales y métodos: esta guía fue desarrollada por un equipo multidisciplinario con apoyo de la Asociación Colombiana de Gastroenterología, el Grupo Cochrane ITS y el Instituto de Investigaciones Clínicas de la Universidad Nacional de Colombia. Se desarrollaron preguntas clínicas relevantes y se realizó la búsqueda de guías nacionales e internacionales en bases de datos especializadas. Las guías existentes fueron evaluadas en términos de calidad y aplicabilidad; 1 guía cumplió los criterios de adaptación, por lo que se decidió adaptar 3 preguntas clínicas. El Grupo Cochrane realizó la búsqueda sistemática de la literatura. Las tablas de evidencia y recomendaciones fueron realizadas con base en la metodología GRADE. Las recomendaciones de la guía fueron socializadas en una reunión de expertos con entes gubernamentales y pacientes.

Resultados: se desarrolló una guía de práctica clínica basada en la evidencia para el diagnóstico y tratamiento de pacientes con reflujo gastroesofágico en Colombia.

<sup>55</sup> Tomada de: http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v30s1/v30s1a02.pdf

#### ALGORITMO 1.



Indique si la afirmación presentada es falsa o verdadera, de acuerdo con lo que leyó en las dos imágenes anteriores.

Afirmación	Verdadera	Falsa
Los autores de la Guía de práctica clínica son expertos ajenos al trabajo médico		
Su objetivo es ofrecer una Guía que no requiera de evidencia para diagnosticar		
La Guía fue realizada por un equipo médico multidisciplinario		
Se busca ofrecer una Guía que no requiera de lo más reciente del conocimiento médico		
Se desarrollaron preguntas clínicas relevantes		

No se usó literatura científica	
Se socializó la Guía en una reunión de expertos	
La Guía se sintetiza en un algoritmo para pronto uso	

## III.

Lea a continuación algunos fragmentos de la siguiente nota periodística<sup>56</sup> publicada recientemente por el diario El País.

## Descubierto un nuevo órgano gigante que no se ve bajo el microscopio

## El intersticio humano ha pasado desapercibido hasta ahora por estar formado de cavidades que no se pueden observar en el laboratorio

Investigadores de la Escuela Universitaria de Medicina de Nueva York (EE UU) han identificado un componente previamente desconocido del cuerpo humano que clasifican como un órgano nuevo. El intersticio, como se llama, es una red de cavidades rellenas de líquido que yace bajo la piel y recubre muchos otros órganos. Hasta ahora se hablaba de un "espacio intersticial" entre las células, pero no de un órgano. Ha pasado desapercibido porque los conductos se vacían y allanan por completo al fijar las muestras anatómicas en láminas de microscopio, dando la impresión de un tejido denso y macizo.

Los médicos David Carr-Locke y Petros Benias observaron las cavidades del intersticio por primera vez en 2015, mientras examinaban los conductos biliares de un paciente de cáncer, en el hospital de Mount Sinai Beth Israel (EE UU). Pudieron verlas gracias a una técnica moderna conocida como endomicroscopia por láser confocal, en la que se inserta en el cuerpo un tubo flexible equipado con un láser y sensores que detectan reflejos fluorescentes de los tejidos. Así pudieron apreciar en vivo los espacios huecos que desaparecen bajo el microscopio.

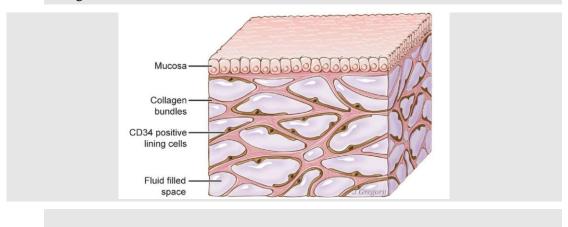
Los investigadores repitieron la exploración con endomicroscopia láser durante 12 operaciones de páncreas y de conductos biliares. También tomaron biopsias de estos tejidos para aprender a identificar las cavidades aplastadas del intersticio en láminas de microscopio. Gracias a estas muestras han podido identificar la presencia del intersticio

130

-

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Martín, B. (3 de abril de 2018) *Descubierto un nuevo órgano gigante que no se ve bajo el microscopio*. El País, disponible en: https://goo.gl/i3D1U1

por todo el cuerpo, donde los tejidos sufren compresión o están sometidos al movimiento de órganos cercanos.



## Responda:

¿Por qué es posible que hayamos ignorado la existencia de un órgano humano como el "intersticio"?		
¿Qué fue lo que permitió descubrir el "intersticio"?		
¿Cuál fue la evidencia que usaron los médicos para llegar a afirmar la existencia de "intersticio"?		

Comente con su grupo de estudio las respuestas a las preguntas anteriores. ¿Están todos de acuerdo? Si no lo están, busquen las razones para ello y aclaren la cuestión. Solo hay una posibilidad de respuesta a las preguntas.

Con base en lo que ha leído, correlacione las dos columnas siguientes

Columna numérica		Columna alfabética	
1.	"Nada aclara tanto un caso como exponérselo a otra persona"	l a.	Observaron las cavidades del intersticio por primera vez en

			2015, mientras examinaban los conductos biliares de un paciente de cáncer
2.	"Datos, datos, datos. No puedo fabricar ladrillos sin arcilla."	b.	Se desarrollaron preguntas clínicas relevantes y se realizó la búsqueda de guías nacionales e internacionales en bases de datos especializadas.
3.	"Observar y razonar son dos constantes en mi vida que no puedo dejar"	c.	Ha pasado desapercibido porque los conductos se vacían y allanan por completo al fijar las muestras anatómicas en láminas de microscopio, dando la impresión de un tejido denso y macizo.
4.	"Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos"	d.	Signos de alarma (disfagia, sangrado, pérdida de peso, entre otros)
5.	"No hay nada más engañoso que un hecho evidente"	e.	Las recomendaciones de la guía fueron socializadas en una reunión de expertos con entes gubernamentales y pacientes.

Converse con su grupo de colegas las correlaciones. Revise sus respuestas y, si fuera necesario, mejórelas.

Como puede percatarse, el método de Sherlock Holmes y el de los médicos tienen –toda proporción guardada—semejanzas, que no son otras que las que provienen del conocimiento y uso del método científico, que parte de la observación, la obtención de datos --que forman las evidencias-- y del estudio cuidadoso e interpretación minuciosa de éstas, con base en el conocimiento disponible.

Lea, otra vez, las frases de Sherlock Holmes en el cuadro siguiente. Medite ahora sobre lo que pueden significar para usted en su calidad de directivo escolar. ¿Le dicen algo? ¿Hay alguna enseñanza que pueda extraer de ellas? ¿Se pueden aplicar a una situación de dirección escolar? En específico, si se trata de analizar evidencias de aprendizaje o

del trabajo educativo, ¿hay algo que le sugieran estas frases? Converse al respecto con sus colegas del grupo de estudio. Escriba lo que han pensado en la columna de la derecha:

Frases de Sherlock Holmes	Pienso que
"Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos. <sup>57</sup> "	
"Nada aclara tanto un caso como exponérselo a otra persona <sup>58</sup> ."	
"Yo no diría que lo resolví de manera brillante, lo único que hice fue seguir un razonamiento analizando todas las pistas. Observar y razonar son dos constantes en mi vida que no puedo dejar, querido Watson <sup>59</sup> ."	
"Watson, no hay que suponer si no tenemos evidencia <sup>60</sup> ."	
"Datos, datos, datos. No puedo fabricar ladrillos sin arcilla <sup>61</sup> ."	

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> Ibid.

## Para seguir avanzando

I.

La evaluación del desempeño de docentes, directivos y supervisores de Educación Básica ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con evidencias que den testimonio de lo realizado en el Proyecto de Enseñanza, en el caso de los docentes, o en el Plan de trabajo en el caso de las figuras de dirección o supervisión.

La recolección y uso de evidencias tiene un valor que va mucho más allá de la evaluación del desempeño y no deben restringirse a esta. Su uso inteligente es parte importante de la posibilidad de conducir al plantel hacia una atención plena de lo técnico-pedagógico, mediante una observación atenta y cuidadosa de lo que se logra en las clases y de lo que aún constituye un reto en ese ámbito.

Nuestras escuelas están muy acostumbradas a ofrecer evidencias de carácter burocrático: comprobación de haber implantado un programa federal, álbumes de fotos de asistencia a un evento, plantillas estadísticas de colaboración en un proyecto externo y obligatorio, y hasta de haber felicitado al personal en su cumpleaños. El segundo eje del Modelo Educativo, *la escuela al centro*, implica desterrar esos ejercicios estériles de subordinación, y emplear provechosamente el tiempo de todos, en particular el del directivo escolar, en el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje.

Las evidencias de las que se habla aquí surgen de la labor diaria de enseñar, y su observación, análisis y reflexión permiten a docentes y directivos aprender sobre su quehacer y mejorarlo. Así como tomar decisiones de formación continua y desarrollo profesional atinadas y personalizadas. Recabar y analizar evidencias es parte importante de una **evaluación interna** del plantel basada en hechos y no en suposiciones. Como se señala en el Modelo Educativo: *Es imprescindible que la evaluación interna se apuntale como actividad permanente de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la escuela.<sup>62</sup>* 

El empleo de evidencias como parte del trabajo diario del directivo escolar le permite pasar de decisiones genéricas, idénticas para todos, a decisiones específicas; a lo que realmente se requiere y no a lo que alguien supone o imagina que necesita un docente para mejorar la calidad de su enseñanza. ¿Para qué llevar al colectivo a tomar el curso de matemáticas cuando el personal de la escuela lo que necesita es afinar su didáctica de la lectura? ¿Para qué dedicar 80% del tiempo del Consejo Técnico Escolar en

<sup>62</sup> SEP (2017) Modelo Educativo para la educación obligatoria, p.110

organizar ejercicios estériles, propuestos por alguien que no conoce la problemática concreta del plantel, cuando las evidencias de aprendizaje muestran que hay dificultades generalizadas para cumplir con el primero de los principios pedagógicos: centrar la atención en el estudiante?

Dar el salto de fabricar evidencias burocráticas a trabajar con base en evidencias que emergen de los procesos pedagógicos es menos complicado de lo que parece; requiere de un esfuerzo intelectual, de la creación de un ambiente de confianza en el colectivo docente, y de compartir el ánimo y la disposición de hacer bien las cosas. Necesita también de la disposición de todo el personal al aprendizaje profesional, en específico del relativo a: contenidos de enseñanza; enfoques didácticos y conocimiento del estudiante. Asimismo, se beneficia del manejo adecuado de los documentos que norman nuestra educación: el Modelo Educativo, los Fines de la Educación en el siglo XXI, los 14 principios pedagógicos, los Aprendizajes Clave, y los aprendizajes esperados. Corresponde al director de plantel liderar el cambio.

De acuerdo con el documento denominado *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Educación Básica. Ciclo escolar 2018-2019*, las **evidencias**:

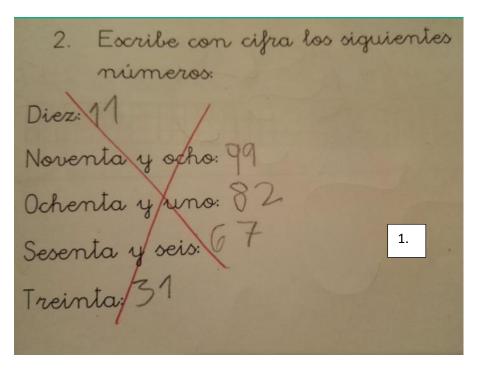
Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: secuencias didácticas comentadas, estrategias de evaluación y retroalimentación; interacciones con docentes, alumnos y padres de familia; evidencias documentales, entre otros 63

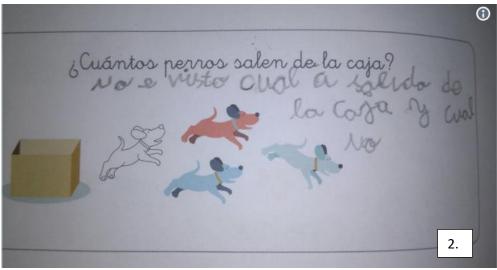
II.

Para ir entrando en la materia concreta de este Módulo, observe estas 3 "evidencias"<sup>64</sup>. Léalas con atención y sin prejuzgar. Recuerde a Sherlock Holmes: "Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos."

\_

 <sup>&</sup>lt;sup>63</sup> SEP (2018) Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Educación Básica. Ciclo escolar 2018-2019 p.12-38.
 <sup>64</sup> Cantó, P. (6 de marzo de 2018) 19 respuestas de niños en exámenes que merecen sobresalientes, Verne, El País, Disponible en: https://goo.gl/A2Q6iF





7. A)Explica la diferencia entre mina y cantera

De la mina se sacan minerales como oro , colore...

De la cantera Jugadores como ; Negredo (Real Hadriel)

Nolito (FC Barcelone) o Vallejo (Zaragosa)

Real

3.

Ejemplo 1. ¿Cómo entendió el estudiante la instrucción dada por el docente? ¿Al responder, el estudiante comete un error? ¿Por qué? Argumente. ¿Es merecido el "tache" que colocó el docente sobre la respuesta del estudiante a la instrucción de la primera evidencia? \_\_\_\_\_\_ ¿Qué le diría usted, como director escolar, al docente responsable del ejercicio? Ejemplo 2. ¿Cómo reaccionaría usted a esta respuesta? ¿la daría por buena? ¿la tacharía, como hizo el profesor con el ejemplo 1? ¿Qué muestra la respuesta del estudiante? ¿Cómo debería estar formulada la pregunta? Ejemplo 3. ¿El estudiante se equivoca el responder de esta forma?

Responda las siguientes preguntas:

III.

Las fuentes de obtención de evidencias son diversas. No todas son trabajos de los estudiantes. Vea, ahora, el siguiente ejemplo. Se trata del reporte de observación de investigadoras externas a una clase en tercer grado de educación primaria.

## Observación al grupo de Tercer grado de Educación Primaria. 65

Son las 8:15 de la mañana. Los alumnos se encuentran sentados. Las bancas han sido acomodadas en un gran cuadro; el centro se usa para diferentes actividades. Algunos alumnos entran después de nosotras [las observadoras]. Las mamás los llevan hasta el grupo y le dicen a la maestra que luego vendrán a tratar ese asunto. La maestra no hace alusión alguna a la llegada tarde de los niños. Sigue con la organización de la próxima actividad.

Inicia la clase. La profesora pide sugerencias para el tema que se tratará en el nuevo proyecto. Los alumnos sólo mencionan dos. La Navidad y los carros, tema que propone un niño muy inquieto, que opina que eso de la navidad es una tontería.

Por abrumadora mayoría, gana el tema de la Navidad. El niño que propuso los carros está enojado. Para conciliar, la maestra dice que después seguirán con los carros.

Ella reparte tarjetas para que cada quien haga sus preguntas; les indica que pasen al pizarrón a escribirlas. De esta manera, se va haciendo una gran lista de preguntas. Las que están repetidas son anuladas, igual que las que se encuentran contenidas en otras.

La mayoría de las preguntas tienen que ver con El niño Dios y los Reyes Magos. ¿Existen o no? El niño que propuso el tema de los carros siempre contesta que no y desata varias discusiones con sus compañeros y compañeras. La maestra le pregunta por qué razón dice que no existen. Él explica que ya se murieron hace muchos años. Todos se ríen, hasta la profesora.

Entonces, ella pregunta que dónde vio o leyó eso. El alumno le responde con mucha seguridad que en ningún lado, que lo sabe porque murieron hace muchos años porque le llevaron los juguetes al Niño Dios. Y no sería posible que vivieran. Por un momento, el grupo se desordena y la discusión se generaliza. La maestra retoma el orden y les pide que anoten las preguntas en su cuaderno. Todos lo hacen inmediatamente, incluso el que ha provocado el "desorden".

La profesora anuncia que revisará la tarea, es decir los dibujos del día anterior. Ellos intercambian sus trabajos y, detrás de cada hoja, hacen algún comentario sobre qué falta o cómo les parece cada dibujo. El niño de los carros insiste en retomar el tema de la no existencia de los Reyes Magos y el niño Dios.

Abruptamente, la maestra corta la discusión y pasa al área de matemáticas. Les dice que van a realizar varios problemas. Ella los dicta; ellos los leen y resuelven en colectivo. La profesora pregunta si tienen algún problema con las sumas donde se utilizan decenas y centenas. Varios niños dicen que sí. Ella los va pasando al pizarrón para explicarles, mientras otros alumnos se levantan y avisan a la profesora que ayudarán a otro que no sabe. Ella da su aprobación.

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> Ynclán y Zúñiga (2013) *Aprendizaje Situado. Dos experiencias en Educación Básica.* Benemérita Universidad Autónoma de Pueblas. Ediciones de Educación y Cultura, p. 57-58

Por último, la maestra pregunta si alguien puede hacer la operación de otra manera. En ese momento, suena el timbre del recreo y los niños salen de manera atropellada.

	_									aula, sin que rsonas. ¿Qué
tema	fue	ese?	¿Qué	opina	de	cómo	lo	abordó	la 	profesora?
¿Tiene siguier			e observ	ar a la se	cuenc	ia de cla	ses de	la maesti	ra? Ехр	olíquelo en el
cara,	cor	no		, ¿qı	ué	le	parec	ería		n ella cara a relevante
	_				_	_	_		-	nte para ser il? ¿Por qué?

Vuelva a leer el registro de observación. Desde luego que en él no es posible observar toda la riqueza de la clase; es una versión sintética y global de lo que ocurre en ella. Pero, con lo que se alcanza a vislumbrar, verifique cuáles de los principios pedagógicos se cumplen. Escriba en la columna correspondiente Si o No.

En la columna titulada **Porque...** dé sus razones para afirmar que **sí** se cumplen. No hay necesidad de explicar en el caso de que su respuesta haya sido **no**.

	Principios pedagógicos	Si/No	Porque
1.	Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo.		
2.	Tener en cuenta los saberes previos del estudiante.		
3.	Ofrecer acompañamiento al aprendizaje.		
4.	Conocer los intereses de los estudiantes.		
5.	Estimular la motivación intrínseca del alumno.		
6.	Reconocer la naturaleza social del conocimiento		
7.	Propiciar el aprendizaje situado		
8.	Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación del aprendizaje.		
9.	Modelar el aprendizaje.		
10.	Valorar el aprendizaje informal.		
11.	Promover la interdisciplina.		
12.	Favorecer la cultura del aprendizaje		
13.	Apreciar la diversidad como fuente de riqueza para el aprendizaje		
14.	Usar la disciplina como apoyo al aprendizaje		

Como siempre, comparta sus respuestas con el grupo de estudio. Conversen al respecto.

IV.

La siguiente es la planeación real de un docente que usa el método de proyectos en el trabajo con sus estudiantes. Léala atentamente<sup>66</sup>. Imagine que se la ha presentado un docente de su escuela. A usted le importa que el grupo a cargo de ese profesor desarrolle los mejores aprendizajes. ¿Qué preguntas le haría a la planeación? Es decir ¿cómo la analizaría? ¿Qué piensa que, en este caso concreto, debería observar? ¿Qué debería señalarle al profesor? ¿Qué se debería tratar en el Consejo Técnico? Recuerde que el fin de esta acción es de carácter formativo, va destinada a la mejora de la capacidad didáctica del maestro para que sus estudiantes aprendan a profundidad.

## Proyecto realizado por el profesor CF. Cuarto grado. Educación Primaria ¿Es la basura un tipo de contaminación?<sup>67</sup>

**Justificación de tema**: Los alumnos del 4° "A" se interesan por conocer las causas por las que las personas tiran la basura en cualquier lugar, como son las calles, la plaza, la escuela, etc. Y también qué destino se le da a la que es recolectada por los camiones mandados para este problema. Dicho tema fue elegido por la mayoría de los alumnos.

Problemas o interrogantes a resolver que se plantearon los alumnos con respecto a este tema.

¿Se puede reciclar parte de la basura?

¿Por qué las personas tiran la basura en las calles?

¿Cuenta, la presidencia, con suficientes camiones recolectores de basura?

¿La basura es causa de contaminación?

¿Se puede considerar a la basura como una causa fuerte de contaminación?

Propósito general: Conocer e investigar algunos beneficios que nos puede proporcionar la basura.

#### Identificación de contenidos relacionados con el tema:

- Que los alumnos comprendan y produzcan mensajes.
- Reconozcan y usen las distintas funciones de la comunicación.
- Organicen temporal y causalmente su expresión, considerando las partes del discurso.
- Reconozcan la función, características y contenidos de distintos tipos de texto.
- Desarrollen estrategias básicas para la producción de textos escritos.
- Que los niños sepan la noción de orientación en un plano sencillo.
- Identifiquen la estructura, función y cuidados de los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto.

<sup>&</sup>lt;sup>66</sup> En el anexo 1 de este módulo se brinda información obtenida del curso *Proyectar la Enseñanza*, Docentes. SEP, 2017, que puede ser útil para el análisis.

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> Ynclán y Zúñiga (2013) *Aprendizaje Situado. Dos experiencias en Educación Básica.* Benemérita Universidad Autónoma de Pueblas. Ediciones de Educación y Cultura, p. 48-51

- Comprendan que los paisajes cambian a través del tiempo por la acción del hombre o de la naturaleza.
- Reconozcan la permanencia de algunos elementos de la época prehispánica en el México actual.
- Observen y describan los rasgos personales, tanto físicos como loa referidos a los sentimientos.
- Descubran, exploren y experimenten las posibilidades expresivas de materiales, movimientos y sonidos.
- Desarrollen habilidades motrices y físicas, como las referidas a los sentimientos para desarrollar el funcionamiento óptimo del organismo.

#### Actividades:

## Español, p.51 y 52

- a. Leer y comentar, en equipos, textos sobre accidentes y desastres; opinar sobre la ayuda de los servidores públicos.
- b. Seguir la lectura que el maestro realiza en voz alta de la "Entrevista a un bombero", en 50 *Lecturas*, de Ricardo Radosh.
- c. Responder preguntas planteadas por el maestro en relación con el texto; dichos cuestionamientos deben ayudar a inferir y anticipar conocimientos previos.
- d. Identificar causas y consecuencias de diversas acciones.
- e. Identificar y escribir los signos de interrogación y exclamación en diversas oraciones requisitadas en el pizarrón.
- f. Ensayar la entrevista: el maestro representará a la persona que se va a entrevistar. Considerar la precisión, claridad y los comentarios.

#### Matemáticas

#### Lección de repaso, p.44-46

- a. Dibujar un plano.
- b. Completar los datos de una tabla, como resultado del análisis de información.
- c. Escribir números "menores que".
- d. Escribir números de acuerdo con la serie numérica.
- e. Medir segmentos con unidades no convencionales.
- f. Representar medidas fraccionarias.
- g. Resolver problemas que impliquen división.

#### Ciencias Naturales

- a. Comparar los sentidos que tienen los humanos con los de los animales e interpretar una tabla sobre esta información.
- b. Analizar en qué sentido tiene ventaja el hombre y en cual los animales, p. 28-41.
- c. Reflexionar sobre los inventos que sirven para aumentar la capacidad de los sentidos.
- d. Identificar y conocer el alfabeto Braille y descifrar un mensaje.
- e. Reflexionar sobre los sentidos que más se utilizan y los que no.

## Geografía, p. 36-41.

- a. Leer en voz alta el fragmento del texto de Gilberto Rendón Ortiz y comentar sobre su contenido.
- b. Conversar en grupo cómo imaginan que era el paisaje hace 10,000 años, 2,000, 1,000 y 100 años, qué características tenían quienes la habitaban, etcétera, y a quienes creen que se deban los cambios que han ocurrido.
- c. Registrar los cambios y comentarios en el cuaderno.
- d. Dibujar, en parejas, un paisaje de cada período, comentando en el grupo, uno por pareja.
- e. Buscar, entre los familiares o miembros de la comunidad, fotografías del lugar donde viven: deben ser de diferentes épocas para identificar si hay cambios en el paisaje.
- f. Indagar q qué se debieron las transformaciones y cómo ha cambiado la vida de los habitantes de la comunidad.
- g. Discutir cómo el hombre y la naturaleza modifican el paisaje.
- h. Requisitar las conclusiones de la discusión en el cuaderno.

#### Historia

- a. Leer el texto "Consejos de nuestros antepasados" y comentar, en equipos, las diferencias y semejanzas de estos consejos con los que se dan actualmente; opinar al respecto.
- b. Comentar con los compañeros su opinión respecto al legado de las culturas prehispánicas.

#### Educación Cívica

- a. Identificar y describir a otros por sus cualidades.
- b. Describir qué les agrada y desagrada de su persona.
- c. Evaluación.

## Recursos:

- Video y entrevista
- Visita al basurero municipal.

Responda a las siguientes preguntas.

**Nota**: Los números de página corresponden a los libros de texto gratuitos vigentes en el año 2006.

1.4	
¿Qué cuestiones plantearía a esta planeación? ¿cómo la analizaría?	
	_
¿Qué piensa que, en este caso concreto, debería observar?	

¿Qué debería señalarle al profesor?	
¿Qué convendría tratar en el Consejo Técnico Escolar?	

Converse las respuestas con su grupo de estudio. Analícenlas. No duden en modificar lo necesario para mejorar su propia comprensión de qué es y cómo se analiza una evidencia.

V.

Lea a continuación la siguiente información.

### Qué son las evidencias

Durante las clases, los alumnos elaboran diversos productos parciales que dan cuenta del logro de los aprendizajes alcanzados y de las dificultades que tuvieron. Es importante recuperar una muestra de estos productos, porque son evidencias de lo que nuestros alumnos logran. Además, su análisis cuidadoso le permite [a usted, docente] mejorar su planeación y sus estrategias didácticas; son los productos elaborados por los estudiantes los que expresan cuán eficaz fue o no la planeación y su ejecución en el aula. Se trata de un proceso de evaluación con un doble fin: verificar cómo está aprendiendo cada estudiante y cómo aprende usted a mejorar, cada vez más, su planeación didáctica y su ejecución.

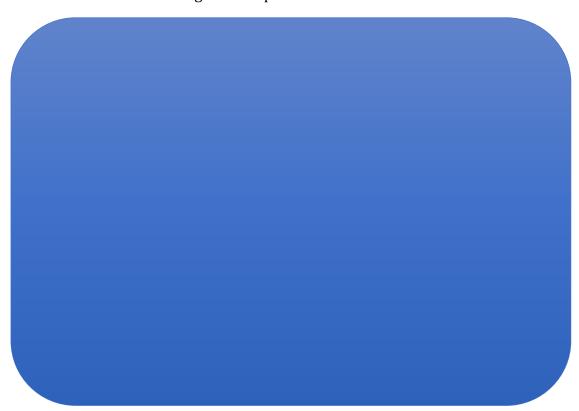
Usted mejora como docente cada vez que analiza cuidadosamente y reflexiona sobre los productos de los alumnos, y toma decisiones para cambiar lo que no esté funcionando.

Las evidencias pueden ser distintos trabajos desarrollados por los alumnos, calificados o con notas hechas por el docente.

- Textos: proyectos, ensayos, narraciones, composiciones y resúmenes.
- Ejercicios con tablas, gráficas, mapas y problemas matemáticos.
- Reportes, bitácoras y protocolos de prácticas de laboratorio.
- Dibujos y esquemas.
- Exámenes.

Tomado de: SEP (2017) *Proyectar la enseñanza. Educación Secundaria*. Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública, México, p. 55.

Reflexione sobre el texto anterior. Adáptelo para que le sirva a usted como director de escuela. Reescríbalo en el siguiente espacio.



El director de una escuela suele recibir a los alumnos que ingresan al plantel por la mañana y platicar de manera informal con los padres. Con el propósito de conocer su opinión sobre los aprendizajes de sus hijos, decidió hacerles algunas preguntas durante tres días a la semana y anotar en una hoja de registro sus hallazgos. Analice el ejercicio que hizo el director con los padres de familia:

Las preguntas que realizó fueron:

- ¿Cómo le está yendo a su hija o hijo con las materias?
- ¿Se le dificulta alguna materia? ¿cuál?
- ¿Tiene dificultades para hacer las tareas en casa?

• ¿Observa avances en el aprendizaje de su hijo? ¿Cuáles?

Fuente de evidencia: Padres y madres de familia de alumnos de cuarto grado.

**Estrategia para recoger evidencias:** Plática informal con padres o madres de familia, cuando llevan a sus hijos de la escuela.

**Número de personas entrevistadas**: 9. Seis madres de familia y tres padres de familia.

## **Hallazgos**

## ¿Cómo le está yendo a su hija/o con las materias?

2 madres de familia y 2 padres de familia señalaron que bien. Cuando el director preguntó por qué, le comentaron cosas como: "tiene muchas ganas de aprender", "le gusta cuando tiene clase de computación"; "la pasa bien en las clases", "le gusta como enseña su maestra".

3 madres de familia señalaron que regular: "Le cuestan muchos los números"; "todo bien, pero las tareas son muy pesadas, sobre todo las de historia, hay que memorizar mucho"

2 madres de familia comentaron que mal. "los números no le entran y en casa no le podemos ayudar mucho"; "reprobó el último examen porque los quebrados le cuestan mucho trabajo.

## ¿Se le dificulta alguna materia?, ¿cuál?

- 4 comentaron que ninguna
- 4 matemáticas
- 1 historia

# ¿Tiene dificultades para hacer las tareas en casa?

4 madres de familia comentaron que sí. Las razones que plantearon fueron: "En las tardes está cansada"; "las tareas son difíciles; no le gusta hacer tareas".

2 plantearon que a veces. "Las de historia son muy largas, hay que copiar en el cuaderno lo que encuentran en internet y a veces es mucho".

3 señalaron que no. "Pues no le gusta mucho dejar de hacer lo que está haciendo, pero una vez sentada en la mesa la saca rápido". "No tengo que decirle nada, ella solita saca su tarea".

# ¿Observa avances en el aprendizaje de su hijo? ¿Cuáles?

4 personas entrevistadas dijeron que sí: Plantearon cosas como las siguientes: "pues veo que ahora le ha dado por leer", "¡saca las cuentas mejor que yo! ¡Cuando lo llevo al negocio me ayuda a cobrar y no le falla una!"

3 personas dijeron que algunos, comentaron cosas como: "veo que lee mejor, pero los números, nomás no se le dan" "ya multiplica muy bien, pero la división, como que no"

2 personas señalaron no haber observado nada.

Con su grupo de estudio, comente lo siguiente. ¿Qué opina de esta forma de recabar evidencias? ¿Qué pueden dar por resultado? ¿Para qué puede servir? ¿Qué provecho puede sacar la dirección escolar de un trabajo así? A continuación, anote las reflexiones de manera sintética:

### VI.

Elabore una presentación breve que incluya los siguientes puntos, con el fin de presentarla en Consejo Técnico Escolar. Busque información adicional a la presentada aquí.

- ¿Qué es una evidencia?
- ¿De dónde se obtienen las evidencias?
- ¿Cómo se lee una evidencia en colectivo?

- ¿Para qué se puede usar la información que se obtiene de las evidencias en la escuela?
- ¿De qué manera el análisis de evidencias contribuye al logro de los aprendizajes esperados y apoyan el desarrollo profesional docente?

Comente su presentación en el grupo de estudio. Mejórela con las reflexiones de los demás. Guárdela en su **Portafolio de Evidencias**.

# Para poner en práctica

I.

A continuación, encontrará una tabla en la que se registran algunas acciones vinculadas con la función directiva. Léalas. Revise nuevamente los indicadores de las dimensiones 1 y 2 del Perfil de desempeño de la función directiva (se encuentran en el Módulo 1) y reflexione sobre las siguientes preguntas: ¿Con qué frecuencia promuevo que se lleven a cabo las tareas implícitas en los indicadores de las dimensiones 1 y 2 del Perfil de desempeño directivo? ¿El análisis de evidencias sustenta su desarrollo? ¿Con qué aspectos de mi función directiva se relacionan esas acciones? Use la tabla para anotar.

Tabla de autos	eguimiento	de acciones	directiv	vas con	nforme el Perfil (	de desempeño	
Acciones <sup>68</sup>	Frecuencia con que se realiza		Se analizan evidencias		Uso de la información que	Indicadores de la función directiva	
	Siempre	Ocasional mente	Sí	No	proporciona n	con los que se relacionan	
1. Elaborar diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, los logros de los alumnos y las áreas de mejora en el trabajo escolar.							

<sup>68</sup> Adaptadas de SEP (2018) Aspectos a evaluar en el Informe de Responsabilidades Profesionales del Personal con Funciones de Dirección p. 17-19

2. Participar en el diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de los			
proyectos de enseñanza.			
3. Establecer estrategias de comunicación y colaboración con las familias de los alumnos.			
4. Diseñar y poner en práctica estrategias de coordinación para asegurar el uso del tiempo en actividades de aprendizaje en la escuela.			
5. Utilizar el Consejo Técnico Escolar como espacio para el análisis y la toma de decisiones que permitan la mejora de las prácticas docentes y el			

aprendizaje de los alumnos.				
6. Diseño colaborativo de estrategias de atención a las necesidades de aprendizaje y convivencia de los alumnos.				
7. Utilizar el diálogo y la escucha activa con el fin de favorecer el trabajo colaborativo entre la comunidad escolar.				
8. Revisar el nivel de avance del logro de los aprendizajes de todos los alumnos de la escuela				
Fecha de registr	o de datos_			

Analice la información que ha proporcionado en la tabla anterior. De acuerdo con sus registros, ¿Emplea el análisis de evidencias? ¿En qué casos sí?, ¿En qué casos no? Use el cuadro siguiente para anotar.

No. De la acción	Sí	No

Puesto que todas estas acciones son necesarias para un buen desempeño de la función directiva, emplee la tabla de autoseguimiento como una bitácora que le permita monitorear sus propios procesos de avance en el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Reprodúzcala mensualmente y vaya haciendo un análisis de su mejora profesional.

II.

Como se ha revisado a lo largo de esta propuesta de desarrollo profesional la organización, sentido y características de los indicadores del perfil de dirección escolar buscan la mejora del aprendizaje de los alumnos. Aquellas se sustentan en estrategias de participación, de trabajo colaborativo y de evaluación formativa de los equipos de docentes.

Vea, analice y tome nota de los aspectos que considere relevantes del video "Liderazgo escolar directivo" en la siguiente dirección electrónica: https://goo.gl/sC2P1s

En el video se mencionan características propias del quehacer directivo, entre las que destacan su capacidad o habilidad para:

- a) Involucrarse en las actividades docentes que se desarrollan en la escuela (visitar aulas, monitorear la realización de proyectos y acciones planeadas en colectivo, dar seguimiento al aprendizaje de los alumnos, hablar con los alumnos y con los padres y madres de familia, generar comunidad...).
- b) Reunir y administrar evidencias relacionadas con el aprendizaje de los alumnos, para analizar la información en colectivo y considerarlas para la mejora educativa de la escuela.

De acuerdo con lo que plantea el video, responda: ¿Qué puede hacer usted para que las dos ideas centrales que presenta el video puedan ser prácticas que realizan usted y todos los maestros de la escuela, como colegas solidarios y comprometidos en alcanzar el mismo fin común: la mejora de los aprendizajes de los alumnos? Como se ha revisado a lo largo de esta propuesta de desarrollo profesional, la clase es la vía para que los alumnos logren los aprendizajes esperados y es, asimismo, el camino para que el maestro mejore su práctica profesional. Para que una clase logre sus propósitos es necesario: planearla, ejecutarla, analizarla, reflexionarla y ajustarla con el apoyo del director, los colegas, el supervisor, el asesor técnico pedagógico. La puesta en marcha de este proceso, de manera colegiada y sistemática es también una forma de fortalecer la formación profesional de equipo docente. Tomando en cuenta lo anterior, analice cómo desarrollar en su escuela un ambiente de confianza que permita el análisis colectivo de evidencias obtenidas durante su involucramiento en las actividades docentes y mencione cómo puede conseguir que las evidencias guíen la planeación de clases, la ejecución y la reflexión sobre los resultados en colectivo como una práctica cotidiana, asumida y entendida como una oportunidad de realización profesional. Elabore un pequeño texto sobre ello. Lo que puedo hacer para involucrarme más en las actividades pedagógicas de la escuela y recoger evidencias de aprendizaje es: Lo que puedo hacer para que las evidencias operen como un espejo para mirar lo que se ha logrado y es necesario mejorar es:

o que puedo hacer para que el análisis de evidencias en colectivo sea una oportu ara mejorar las clases es:	ınidad

Comparta su texto con su grupo de estudio. Analicen las propuestas. Mejoren su propia propuesta con base en las ideas del colectivo. Guarden su escrito en el **Portafolio de Evidencias.** 

Es de la mayor importancia tener claro que, cuando se habla de recoger, analizar y reflexionar evidencias, no se está adicionando más trabajo al quehacer diario. Al hacerlo, se está cumpliendo una parte muy significativa de la labor directiva, aquella que le da base y sustento profesional.

# Para compartir

I.

Con su grupo de estudio lea el siguiente plan de trabajo con evidencias usando como fuente los cuadernos de los alumnos:

## Plan de trabajo con evidencias

- a) En reunión general de docentes, plantear la necesidad de trabajar juntos para mejorar el aprendizaje en el ámbito Lenguaje y Comunicación en los alumnos de la escuela y proponer la siguiente ruta de acción:
  - Acordar el uso de los cuadernos de tareas como fuente de evidencias e integrar equipos de trabajo con maestros por grado.
- Elaborar con ellos una guía para observar evidencias de aprendizaje en los cuadernos, de acuerdo con lo que revisó en este módulo.
- En el diseño de la guía, tomar como referente los aprendizajes esperados para el grado que corresponda y los 14 principios pedagógicos.
- Acordar con ellos trabajar con una muestra de 5 cuadernos por curso.

- Seleccionar al azar los nombres de 5 estudiantes por curso, usando la lista de asistencia de cada grupo escolar.
- Pedir a los maestros que lleven los cuadernos de tareas de los alumnos seleccionados a la reunión de docentes por grado.
- Agendar reuniones con los equipos de maestros por grado.
- *b)* En reuniones de maestros por grado, trabajar en la identificación y organización de evidencias, atendiendo la siguiente dinámica:
  - Intercambiar cuadernos para analizar la información que contienen de acuerdo con los aspectos incluidos en la guía para observar evidencias.
  - Organizar la información obtenida en un breve informe.

### Informe del análisis de evidencias

- ¿Qué preguntas le hicimos al cuaderno de tareas para identificar las evidencias?
- ¿Qué evidencias identificamos?
- ¿Qué le dicen esas evidencias a nuestra práctica como profesores?
- ¿qué medidas y estrategias nos proponemos tomar para mejorar nuestra práctica?
- ¿Cómo nos ayudamos a llevar a cabo esta tarea?

El análisis de las evidencias permite plantear el estado de una situación, es decir, contar con un diagnóstico. A partir de ese diagnóstico:

- Formulen los propósitos de aprendizaje que desean alcanzar.
- A continuación, elaboren las secuencias didácticas que contribuyan al logro de los propósitos planteados (Ver módulo 2 y el curso para docentes *Proyectar la enseñanza*).

- Acuerden el momento en que darán seguimiento al proceso, es decir, en que volverán a utilizar los cuadernos de tareas para buscar evidencias de logros en los aprendizajes.
- c) En reunión general de docentes, presentar el Informe de evidencias y el proyecto de enseñanza que elaboraron a partir de él. Recibir retroalimentación.
  - Coordine y motive la puesta en práctica de la ruta acordada con los maestros. Participe en las reuniones de docentes por grado.
  - Durante la realización del proyecto, recopile los documentos que elaboren los maestros: la ruta de trabajo acordada; la guía para observar evidencias; los informes de evidencias, los propósitos de aprendizaje y las secuencias didácticas elaboradas por los maestros.
  - Revise con cuidado los documentos. Registre sus reflexiones en torno a los siguientes asuntos: ¿cuál es la información más relevante que recuperaron de los cuadernos de tarea?, ¿en cuáles contenidos se centran las secuencias didácticas?, ¿qué tipo de actividades de aprendizaje se proponen en las secuencias didácticas?

De acuerdo con lo que plantea el Plan que revisaron en colectivo, definan fechas para llevarlo a cabo. Procuren que las fechas coincidan, en la medida de lo posible, para que concluyan en la misma semana y revisen juntos los resultados.

a) Reunión general con	b) Reunión de maestros	c) Reunión general de
maestros	por grado	docentes
Fecha:	Fecha:	fecha:

Pongan en práctica el ejercicio; registren al concluir cada reunión con maestros lo más relevante de su experiencia. No olviden describir sus hallazgos y sus aprendizajes.

a) Reunión general con maestros	b) Reunión de maestros por grado	c) Reunión general de docentes

Al concluir el ejercicio, reúnase con su grupo de estudio para revisar los resultados del ejercicio:

- Presente los documentos que elaboró con los maestros (la ruta de trabajo que siguió en su escuela, las guías para observar evidencias, los informes de evidencias y los proyectos de enseñanza con los que trabajaron).
- Comparta sus registros con sus reflexiones sobre el proceso.
- Platiquen acerca de los aspectos que mejorarían en este proceso de trabajo con evidencias de aprendizaje, y establezcan otras fuentes de evidencia con las que podrían trabajar en adelante.

Registren las impresiones generales del ejercicio.	
	Registren las impresiones generales del ejercicio.

Para cerrar esta actividad, reflexione con su grupo de estudio en torno a la siguiente pregunta: ¿qué pueden aprender los maestros sobre su actuación didáctica al mirar analíticamente los resultados del aprendizaje? ¿qué puede hacer el director para apoyar el cambio y procurar la mejora didáctica de sus docentes para que sus clases sean mejores día con día? Registren sus conclusiones.

#### II.

Esta es la última actividad de esta propuesta de desarrollo profesional. Observe el video "Como reparar una escuela rota. Liderar sin miedo. Amar con fuerza" En este, la profesora Linda Cliatt-Wayman, quien dirige en el norte de Filadelfia, en EU, una escuela clasificada como "altamente peligrosa" narra cómo ha hecho para cambiar el destino del plantel y de sus alumnos. Lo puede ver en: https://goo.gl/Vt8y4a. O bien: https://es.tiny.ted.com/talks/linda\_cliatt\_wayman\_how\_to\_fix\_a\_broken\_school\_lead\_f earlessly love hard

Hay algo que usted, como director de escuela, ¿puede aprender de la Profesora Linda? ¿Cuáles son las creencias que ella sostiene? ¿Le parecen útiles para usted en su papel dirigente? ¿Es preciso para el colectivo docente creer en lo que hace?

Converse con su grupo de estudio. Seguramente muchos viven experiencias parecidas y se han preguntado si hay algo que hacer. Si le ha parecido valioso, lleve el video a su Consejo Técnico Escolar. Dialogue en torno de sus enseñanzas con los docentes. Ellos también ejercen el liderazgo en sus grupos.

Liderar sin miedo es algo que hacen los buenos directores. Concluimos este proyecto formativo invitando a usted a ejercer su liderazgo. El manejo del trabajo basado en evidencias de aprendizaje es un punto adicional para que su liderazgo sea competente y técnicamente robusto.

¡Felicidades! Ha concluido este proyecto formativo. Sin embargo, el proceso de formación y desarrollo profesional continua. Disfrute día a día del gusto de hacer bien su trabajo profesional. ¡Muchos éxitos!

## Valorar lo aprendido

<ol> <li>Después de trabajar las ac</li> </ol>	tividades del módulo	, usted consider	a que cuenta co	on los elementos
suficientes para fundament	ar que:			

	Proposiciones	Si	Parcialmente	No
1.	El análisis de evidencias de aprendizaje permite tomar decisiones para apoyar la mejora de las competencias pedagógicas del personal docente de la escuela.			
2.	Las evidencias de aprendizaje proporcionan información útil sobre los logros y las dificultades que presentan los niños en su proceso de aprender y los aciertos y dificultades de los docentes en su proceso de enseñar.			
3.	Los resultados del análisis de evidencias de aprendizaje pueden guiar la realización del plan de trabajo de la escuela hacia el logro de mayores niveles de aprendizaje de los alumnos.			

II. Revise el contenido del cuadro y conteste las preguntas que se registran a continuación.

Anote sus respuestas para compartirlas con su grupo de estudio.

- 1. ¿Por qué usted, basado en las evidencias de aprendizaje, debe buscar el mejoramiento del desempeño del personal docente de la escuela?
- 2. ¿Cuáles serían los aspectos o referentes que usted tomaría en cuenta para hacer un análisis de las evidencias de aprendizaje?

3.	¿Qué acciones incluiría en el plan de trabajo de la escuela para mejorar el aprendizaje de
	los alumnos?


- III. Marque la opción que correcta.
- 1. En el contexto del trabajo centrado en el aprendizaje que se lleva a cabo en la escuela, una evidencia es:

- a) Una muestra que da cuenta de la realización de una actividad didáctica en el aula.
- b) Un producto que puede proporcionar información sobre el aprendizaje de los alumnos para introducir mejoras en el proceso de enseñanza.
- c) Un anexo del informe de actividades de la dirección de la escuela que debe estar disponible para ser presentado cuando se requiera.
- d) Una actividad que forma parte de una secuencia didáctica considerada dentro de un proyecto de enseñanza.
- 2. Una evidencia se caracteriza porque:
  - a) Es observable, verificable, demuestra la existencia de un hecho, se enmarca en una situación y brinda información.
  - b) Presenta una secuencia lógica de desarrollo que permite entender los resultados.
  - c) Reúne información sobre los contextos e intereses de los estudiantes.
  - d) Puede ser analizada sólo por el docente que orientó su producción para definir los aspectos a mejorar.
- 3. Para analizar una evidencia es imprescindible, entre otros aspectos, tomar en cuenta:
  - a) El nivel de rendimiento de los alumnos en el último examen de la asignatura.
  - b) Las teorías del aprendizaje revisadas en un curso sobre el tema.
  - c) La información que requiero para elaborar el informe que presentaré en el próximo Consejo Técnico.
  - d) El contexto sociocultural de los alumnos y los aprendizajes esperados.
  - 4. Para analizar una evidencia de aprendizaje se requiere tener:
  - a) Información sobre el profesor del alumno que elaboró la evidencia; las teorías socio cognitivas de aprendizaje; el calendario de exámenes elaborado por el Consejo Técnico Escolar.
  - b) La planeación de reuniones para efectuar ese trabajo; un diseño acabado de la estrategia que se va a utilizar para recabar y sistematizar la información que proporcionen las evidencias.
  - c) Información sobre los contenidos de la asignatura; el tema de la evidencia; los aprendizajes esperados; la secuencia didáctica; las actividades realizadas por los alumnos; las características de los estudiantes que elaboraron la evidencia; el contexto escolar y sociocultural de los alumnos.
- 5. Cuando un directivo y el personal docente de la escuela trabajan con evidencias de aprendizaje de los alumnos atienden de manera prioritaria los parámetros del Perfil del directivo relacionados con la posibilidad de:
  - a) Emplear estrategias de estudio y de aprendizaje vinculadas con su desarrollo profesional; explicar la organización y funcionamiento de una escuela eficaz; gestionar los recursos físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.

- b) Conocer y explicar elementos de trabajo en el aula y las prácticas docentes; realizar acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos; gestionar la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes de los alumnos.
- c) Demostrar las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva; aportar estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo directivo; gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

## **Respuestas correctas**

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	1	-
	2	-
	3	-
II.	1	-
	2	-
	3	-
III.	1	b
	2	а
	3	d
	4	С
	5	b

# Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Dr. House, temporada 2, capítulo 4 [fragmento]	Fragmento de la serie televisiva en la que se muestra el camino que sigue el protagonista para evidenciar un diagnóstico errado en un caso médico.	Productora: FOX  Duración: 3:05 min  País: Estados Unidos  Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/sUPK27	Serie de televisión creada por David Shore y emitida entre 2004 y 2012. El personaje central es Dr. Gregory House (Hugh Laurie), un médico, irónico, satírico y poco convencional que encabeza un equipo de diagnóstico en el ficticio Hospital Universitario Princenton-Plainsboro de Nueva Jersey. La serie completa cuenta con un total de 8 temporadas y 177 capítulos.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Liderazgo escolar directivo	Video que da a conocer la investigación de Mónica Celis y Mario Uribe sobre el desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo.	Productora: Educar Chile/Fundación Chile  Duración: 7:41 min.  País: Chile	EducarChile es un portal autónomo y plural. Está dirigido a todos los miembros de la comunidad educativa, a investigadores y especialistas de educación, a las facultades de pedagogía y a los organismos de cultura. Tiene por misión contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles, ámbitos y modalidades.
		Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/utoHbq	

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Aprendizaje situado. Dos experiencias en Educación Básica	Este libro reúne las observaciones hechas por las autoras en dos escuelas de dos comunidades rurales de México, caracterizadas por su determinación de dar relevancia a la educación que proporcionan a sus estudiantes a través del aprendizaje	Publicado por: Universidad Autónoma de Puebla y Ediciones de Educación y Cultura  Páginas: 147  País: México  ISBN: 978-607-8022-86-1  Primera edición: mayo 2013	María Gabriela Ynclán y Elvia Zúñiga Lázaro (+), las autoras de esta investigación son maestras de educación básica con experiencia en investigación educativa. Autoras de libros sobre educación y formadoras de personal educativo.
	situado.		

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Como reparar una escuela rota. Liderar sin miedo.	En este video la directora de una escuela norteamericana	Productora: TED  Duración: 17:08 min	Linda Cliatt-Wayman es directora de una escuela secundaria clasificada como "altamente peligrosa" ubicada en el norte de Filadelfia.
miedo. Amar con fuerza	muy problemática, con experiencia en ese tipo de planteles, cuenta	Comunidad global  Ubicación: ww.ted.com	Su charla es presentada por TED, la organización global sin
	aquello que la ha motivado a no cejar en su empeño por hacer de las escuelas, espacios	https://www.ted.com/t alks/linda_cliatt_waym an_how_to_fix_a_broken _school_lead_fearlessly_	fines de lucro, que divulga de manera regular conferencias cortas con ideas poderosas en todos los campos de la actividad humana.
	dignos de ese nombre.	love_hard  Fecha: mayo 2015	

#### Anexo 1

### Cuadro 1: Definición de proyecto de enseñanza.

La definición que se tomó para elaborar el curso proviene del documento *Proceso de Evaluación del desempeño Docente en Educación Básica. Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Ciclo escolar 2017-2018* de la Coordinación del Servicio Profesional Docente, que dice que el proyecto de enseñanza 'consiste en la elaboración de un diagnóstico del grupo, una planeación para su puesta en marcha y realizar un texto de análisis que dé cuenta de la reflexión sobre su práctica'.

Asimismo, indica que el proyecto se compone de tres partes:

- 1. La elaboración de una planeación didáctica.
- 2. Su puesta en marcha o implementación.
- 3. La reflexión del maestro en torno a su propia práctica docente, redactada en un escrito.

#### Cuadro 2: Definición de secuencia didáctica

Se entiende por secuencia didáctica la manera en que se articulan las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje para conseguir que los estudiantes comprendan un determinado contenido. La secuenciación permite percibir cómo se sitúan unas actividades en relación con las demás y determina la forma de enseñar y aprender.

### Para planear una secuencia didáctica es preciso:

- Considerar el programa y el enfoque de la asignatura.
- Verificar que se domina el contenido.
- Tener siempre en mente los aprendizajes a lograr por parte de los alumnos.
- Distribuir racionalmente los tiempos disponibles.
- Organizar actividades distribuidas en una o varias sesiones de trabajo y articuladas entre sí.
- Tener en consideración los contenidos para el logro de los aprendizajes esperados.
- Formular previamente algunas consignas o interrogantes que introduzcan temas o problemas, estructuren las tareas o faciliten la autoevaluación de las actividades.
- Prever los recursos y el entorno.
- Anticipar las formas de organizar el grupo.

#### Cuadro 3: Aspectos a considerar en el diseño de actividades de aprendizaje.

- ¿Qué situaciones resultarán interesantes y suficientemente desafiantes para que los alumnos indaguen, cuestionen, analicen, comprendan y reflexionen de manera integral sobre la esencia de los aspectos involucrados en este contenido o tema de reflexión?
- ¿Cuál es el nivel de complejidad que se requiere para la situación que se planteará?
- ¿Qué recursos son importantes para que los alumnos atiendan las situaciones que se propondrán?
- ¿Qué aspectos quedarán a cargo de los alumnos y cuáles es necesario explicar para que puedan avanzar?
- ¿Cómo utilizo la información del diagnóstico del grupo en el diseño de las actividades?
- ¿De qué manera pondrán en práctica la movilización de saberes para lograr resultados?
- ¿Cómo puedo valorar el avance en el logro de los aprendizajes?
- ¿Qué instrumentos y técnicas de evaluación puedo utilizar para evaluar el logro de los aprendizajes esperados de los alumnos?
- ¿Qué evidencias puedo tener del avance de los alumnos en este aprendizaje esperado?

#### Cuadro 4: Aspectos de una secuencia didáctica.

### La secuencia didáctica incluye:

- Actividades acordes con el enfoque de la asignatura, el aprendizaje esperado y las necesidades educativas de los alumnos.
- Estrategias que lleven a los alumnos a desarrollar habilidades cognitivas como observar, preguntar, imaginar, explicar, buscar soluciones y expresar ideas propias.
- Actividades y recursos que atiendan la diversidad.
- Diferentes formas de organización de los alumnos: pequeños grupos, pares, de manera individual.
- Una estrategia de evaluación que considera técnicas e instrumentos para identificar los niveles de logro de cada alumno.
- La disposición de espacios propicios para el desarrollo de la actividad y el aprendizaje de todos los alumnos.
- Diversos recursos que apoyan el aprendizaje de los alumnos.
- Tiempos y horarios bien definidos para llevar a cabo las actividades.
- Los productos logrados.