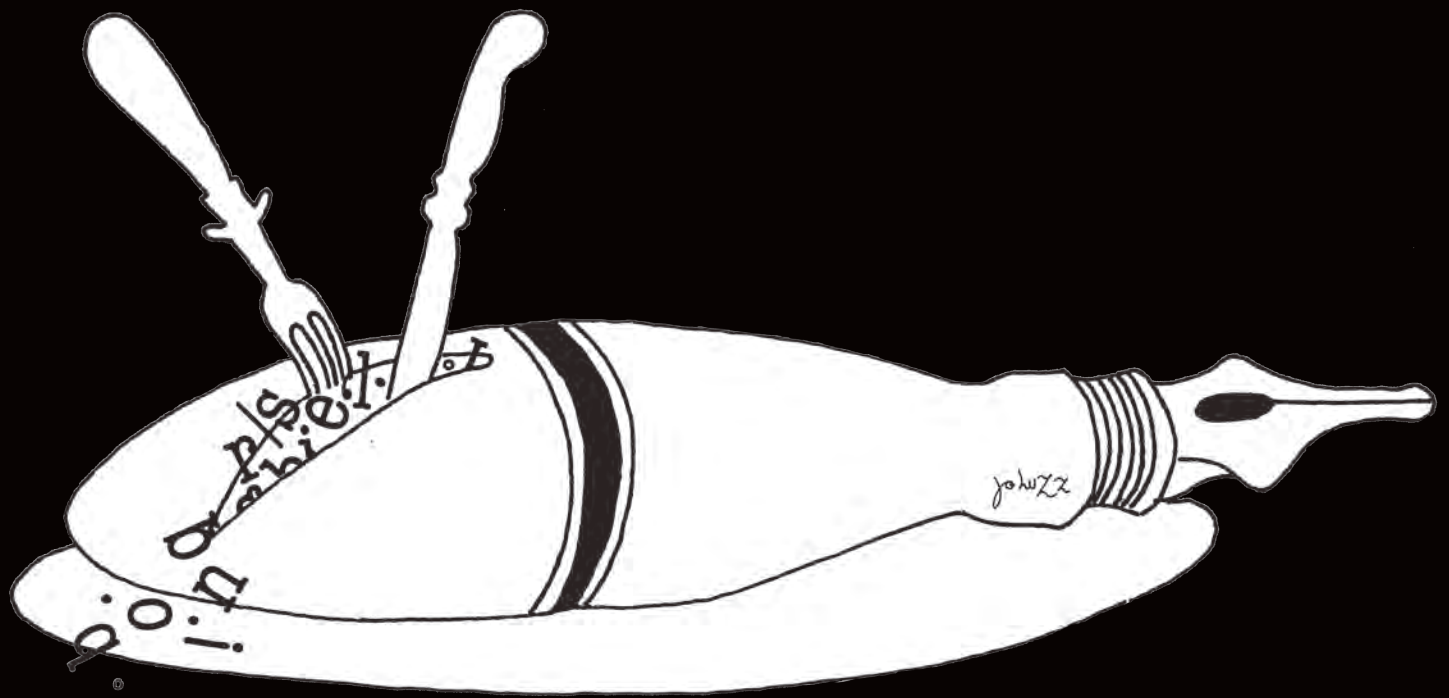
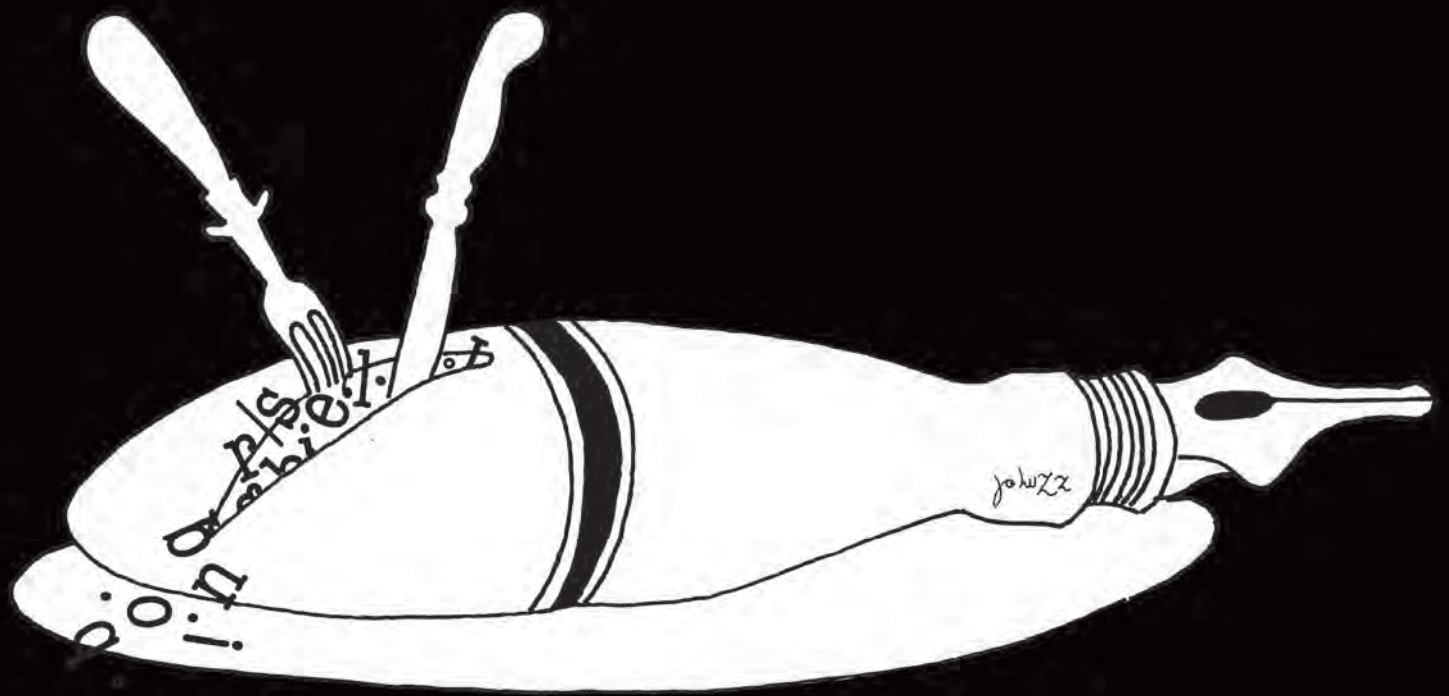


EL ACOMPAÑAMIENTO SÍ IMPORTA



EL ACOMPAÑAMIENTO SÍ IMPORTA



El acompañamiento sí importa

Propuesta de líneas de acción en los ámbitos
del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas



Directorio

Secretaría de Educación Pública

Aurelio Nuño Mayer

Subsecretaría de Educación Básica

Javier Treviño Cantú

Dirección General de Educación Indígena

Rosalinda Morales Garza

Dirección de Educación Básica

Alicia Xochitl Olvera Rosas

Dirección para el Fortalecimiento y Desarrollo Profesional de Docentes en Educación Indígena

Édgar Yesid Sierra Soler

Dirección para el Desarrollo y el Fortalecimiento de las Lenguas Indígenas

Eleuterio Olarte Tiburcio

Dirección de Apoyos Educativos

Erika Pérez Moya

El acompañamiento sí importa. Propuesta de líneas de acción en los ámbitos del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas fue elaborado en la Dirección General de Educación Indígena de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública y forma parte de la serie *Materiales Básicos para Fortalecer la Asesoría a las Escuelas Inclusivas e Indígenas*.

Coordinación académica

Edgar Yesid Sierra Soler
María de Lourdes Girón López

Contenidos

María Guadalupe César San Juan
Patricia Priego Ramírez

Asesoría técnico pedagógica

María Guadalupe César San Juan

Dirección editorial

Erika Pérez Moya

Coordinación editorial

José Raúl Uribe Carvajal

Corrección de estilo

Alma Rosa Vela Vázquez

Diseño y formación editorial

Miguel Ángel Romero Trigueros

Ilustraciones

© José Luis Rodríguez Ramírez (Joluzz) †
Archivo de imágenes y catálogo de viñetas de José Luis Rodríguez Ramírez (Joluzz)

Fotografías

Alfred José Louis Federico Jacob Vilalta

Cuidado de la edición

Erika Pérez Moya
José Raúl Uribe Carvajal
Armando Égido Villarreal

Revisión técnica académica*

Baja California

Epifania Aparicio Sánchez

Chiapas

Nicolás Huacash Bolom

Chihuahua

Juan Federico Palma Corona
Silvia Tello Sotelo
Gerardo Samarripa

Estado de México

Anselmo Martínez Ángeles
Lilia Sánchez López
Israel López Martínez

Guerrero

Raúl Crispín Linares Rojas
Wenselao Capistrano Diego

Michoacán

Jorge Gustavo López Campos
Natividad Gonzáles Claudio

Morelos

Minerva Castrejón Antonia
Rafael Huerta Rivera

Nayarit

Ismael Zeferino Rosas

Puebla

Juan Filemón Alva Alva
Sixto Martínez Cruz
Fortino Alcatitla López
Rafael Sánchez Hernández
Jesús Sedeño Reyes
Juan Alfredo Juárez Rodríguez

Querétaro

Virginia Mendoza Lujo
Angélica Nicolás Franco

Quintana Roo

Marco Antonio Abán Uce

San Luis Potosí

Roberto Antonio Osorio

Tabasco

José Jesús May May

Veracruz

Sabino Osorio Dionisio

**El acompañamiento sí importa. Propuesta de líneas de acción en los ámbitos del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas* fue revisado en su primera versión en la *Reunión Nacional para la Formación y Capacitación de los AAD* del 23 al 29 de septiembre del 2012 en Cuernavaca, Morelos.

D. R. © Secretaría de Educación Pública,
Argentina 28, Centro, 06020, México, D.F.

Primera edición, 2014
Segunda edición, 2015
ISBN Obra completa: 978-607-8279-61-6
ISBN: EN TRÁMITE









Impreso en México. Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Reservados todos los derechos. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio electrónico o mecánico sin consentimiento previo y por escrito del titular de los derechos.

El acompañamiento sí importa

Propuesta de líneas de acción en los ámbitos del
asesoramiento y la tutoría a las escuelas
inclusivas e indígenas

Índice

| | | |
|---|--|-----|
|  | Presentación | 11 |
|  | Introducción | 17 |
|  | Justificación | 23 |
|  | La importancia del acompañamiento al ATP y al Tutor | 31 |
|  | Nueva concepción del acompañamiento al ATP y al Tutor | 41 |
|  | Líneas de acción para el acompañamiento | 59 |
| | Horizontalidad en la toma de decisiones para el acompañamiento | 61 |
| | Liderazgo colegiado entre las figuras educativas | 65 |
| | Planeación colegiada para el acompañamiento | 74 |
| | Prácticas de acompañamiento colegiado | 86 |
| | Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras en el acompañamiento | 98 |
|  | Siglas y glosario | 109 |
|  | Bibliografía consultada | 115 |



“El arte supremo del maestro es despertar el
placer de la expresión creativa y el conocimiento”

Albert Einstein

Presentación

Los retos que actualmente se plantean a las escuelas de Educación Básica no pueden, ni deben, ser asumidos sólo desde los planteles escolares, pues la complejidad de sus tareas exige del Sistema Educativo Nacional una serie de acciones que brinden las condiciones necesarias para cumplir su misión: desde los elementos básicos de infraestructura (instalaciones físicas y servicios), así como personal docente, materiales didácticos y programas para el desarrollo profesional que ofrezcan las herramientas necesarias para lograr un desempeño profesional capaz de fortalecer la calidad, equidad e inclusión de una educación acorde con las exigencias actuales que demanda el país.

Dentro del servicio de educación indígena se sitúan las escuelas unitarias y multigrado que, por lo complejo de su organización escolar requieren de un Asesor Técnico Pedagógico y un Tutor para apoyar tanto al docente que desempeña múltiples funciones en estas escuelas, como a los de nuevo ingreso quienes requieren tutoría.

Entre esta gama, la asesoría técnica pedagógica que se brinda a las escuelas constituye un elemento clave para capitalizar toda una serie de soportes de carácter académico que impulsan el logro educativo del alumnado. De acuerdo con este principio y con el hecho de que un gran número de escuelas de Educación Básica opera dentro del servicio de educación indígena, el Programa para

la Inclusión y la Equidad Educativa (PIEE)¹ busca fortalecer que “la educación que el Estado proporciona esté a la altura de los requerimientos que impone el tiempo actual y que la justicia social demanda: una educación inclusiva, que respete y valore la diversidad sustentada en relaciones interculturales, que conjugue satisfactoriamente la inclusión con la calidad en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos”.²

En este marco que se integra la serie **Materiales Básicos para Fortalecer la Asesoría y la Tutoría a las Escuelas Inclusivas e Indígenas**, cuya finalidad es proporcionar al Asesor Técnico Pedagógico y al Tutor (ATP) así como al colectivo educativo que labora en este servicio, los siguientes documentos: *El acompañamiento sí importa*, que busca propiciar la reflexión sobre las problemáticas pedagógicas que enfrentan los docentes para construir comunidades de aprendizaje en donde estén presentes las opiniones de todos aquellos interesados en favorecer y fortalecer el acompañamiento orientado a la eficiencia, calidad y pertinencia de las asesorías para educación indígena; *Perfil de desempeño del Asesor Técnico Pedagógico y el Tutor para la educación inclusiva e indígena*, el cual contempla un conjunto de competencias profesionales requeridas para desarrollar esta importante función en las escuelas; *Antología para el fortalecimiento de las funciones del Asesor Técnico Pedagógico y los Tutores a escuelas inclusivas e indígenas*, que tiene como propósito mostrar un conjunto de referentes bibliográficos básicos que pretenden orientar, teórica y metodológicamente, la función de asesoría y la tutoría las escuelas indígenas; y por último *Orientaciones para la asesoría y la tutoría a la escuela inclusiva e indígena*, el cual brinda orientaciones que les permiten mejorar y consolidar la labor de asesoría y sistematizar un conjunto de tareas que los asesores habrán de desarrollar en los planteles educativos.

¹ Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa (PIEE) cuyo objetivo es contribuir a mejorar la capacidad de las escuelas públicas de educación básica y servicios educativos para generar condiciones de inclusión y equidad, mediante la promoción de acciones que garanticen el logro de aprendizajes, la retención, la reinserción y el egreso oportuno en educación básica con énfasis en la niñez en riesgo de exclusión y contexto de vulnerabilidad, considerando el tipo de apoyo para la atención educativa a la diversidad lingüística y cultural. (Reglas de Operación del PIEE. *Diario Oficial de la Federación*. Acuerdo N° 711. 28 de diciembre de 2013.)

² *Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa (PIEE)* Diario Oficial de la Federación. Acuerdo N° 711. 28 de diciembre de 2013. p. 9.

Esta colección de materiales, más allá de proponer definiciones y conceptos al ATP y al Tutor con respecto a las tareas específicas y el desarrollo de competencias profesionales, busca promover una visión más amplia y sistémica de la función asesora en contextos de la diversidad lingüística, social y cultural, y que permita desplegar una serie de estrategias para propiciar la gestión en distintas instancias educativas,³ con la finalidad de apoyar a los planteles y proponer formas concretas de articular sus respectivas acciones en beneficio del logro educativo de las y los alumnos de las escuelas de educación indígena. En ese sentido, esperamos que estos materiales no sólo sean de utilidad a quienes apoyan académicamente a los planteles, sino también a todos aquellos profesionales de la educación cuyas acciones convergen en la función de asesoría.

Maestra Rosalinda Morales Garza
Dirección General de Educación Indígena

- ¹ AEL: Autoridades Educativas Locales.
- CNSPD: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente.
- CTE: Consejos Técnicos Escolares.
- CTZ: Consejo Técnico de Zona Escolar.
- INEE: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
- SATE: Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.





ISIS

Tarea

20-08-2014

Totalizador

Cierre de actividad

Preguntas

- 1- ¿cómo gustó el día?
- 2- ¿cómo gustó? =
- 3- ¿cómo gustó? =
- 4- ¿qué habría que hacer?

Lenguaje y comu. Eje

Instructivos

Contextual

Estrategia para elaborar un arado

F.T.

Sambles

Mor. Polém.

de núm.

Español

via

ente

rank

f.cero.

“Aprender a enseñar a aprender”

Fernando Savater

Introducción

En estos momentos en los cuales el aprendizaje se adquiere de múltiples maneras, es necesario que los docentes reconozcan la importancia de emplear nuevas estrategias y formas de comunicación que les permitan interactuar de una manera más integral, dinámica y enriquecedora. Hoy en día los docentes de educación indígena necesitan llevar a su práctica laboral, elementos que propicien el desarrollo de sus competencias docentes con base en la inclusión y la equidad, tanto en lo individual como en lo colectivo; es decir a las propias escuelas para que cumplan su función como centros de aprendizaje en donde se exploren las diferentes interacciones que propician competencias para ejercer la gestión pedagógica, la horizontalidad en la toma de decisiones, el liderazgo, la planeación colegiada y la evaluación para el acompañamiento del Asesor Técnico Pedagógico (ATP)² y el Tutor en los distintos ámbitos de acción del asesoramiento.

De antaño se ha reconocido que los aprendizajes son más efectivos en la medida en que se realicen entre pares, es decir, con aquellas personas con quienes compartimos intereses, necesidades, inquietudes y hasta problemáticas. En este contexto, los ATP y los Tutores no pueden realizar su labor en solitario, es imprescindible el acompañamiento de otros colegas para alcanzar metas comunes. Si bien este camino puede tener algunos obstáculos y

² Actualmente a la figura del Asesor Técnico Pedagógico se le asignó una nueva función, la de “Tutor”, aunque este documento no está destinado a esta figura, podrá encontrar herramientas teóricas que le permitan reflexionar sobre el nuevo reto de ser “Tutor”. (*Marco General para la Organización y Funcionamiento de la Tutoría en Educación Básica*. Docentes y Técnicos Docentes de nuevo ingreso. Ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. DGFPD-SEP.2015.)

dificultades tanto en lo individual como en lo colectivo, consideramos importante revalorar la experiencia de cada uno de los participantes en el proceso de asesoramiento.

Es por ello que este material ha sido pensado para la reflexión conjunta del ATP, el Tutor y las figuras que deben acompañarlo de una manera más equitativa, empática y horizontal para abordar las problemáticas pedagógicas que enfrentan las y los docentes de educación indígena.

Aquí el ATP y el Tutor encontrarán una propuesta de acompañamiento como un primer intento de reflexión y análisis a través de los siguientes apartados:

- I. Importancia del acompañamiento.* La supervisión educativa necesita pasar del modelo de control al de asesoría-orientación-respaldo. Esto implica que el ATP y el Tutor requieren del acompañamiento de otros profesionales de la educación que compartan la importante visión de generar un cambio en las escuelas, así como manejar nuevas competencias para llevarlo a cabo.
 - II. Nueva concepción del acompañamiento.* El acompañamiento a la asesoría del ATP y del Tutor deben crear escenarios en los que se encuentren presentes el trabajo colaborativo entre los actores educativos, prácticas de asesoramiento flexibles y acordes a los liderazgos escolares, liderazgo colegiado y procesos conjuntos de evaluación para la mejora continua.
 - III. Líneas de acción para el acompañamiento.* La planificación es un elemento de suma importancia para el asesoramiento. El acompañamiento requiere de una serie de líneas de acción en las que participan todos aquellos actores educativos que influyen en este proceso, tomando en cuenta las características particulares de cada escuela.
- *Horizontalidad en la toma de decisiones para el acompañamiento.* La horizontalidad implica relaciones de trabajo basadas en una direccionalidad horizontal y democrática que involucra una manera colegiada de concebir y ejercer el liderazgo del ATP, el Tutor y las figuras educativas responsables del acompañamiento.

- *Liderazgo colegiado entre las figuras.* El acompañamiento debe tener como base el liderazgo transformacional aplicado a la escuela como organización, donde se abandonan los roles tradicionales de conducción para trabajar en pro de la mejora escolar de manera horizontal y colegiada.
- *Planeación colegiada para el acompañamiento.* La planeación colegiada requiere de una visión transversal de la labor que se llevará a cabo en cada escuela para favorecer la coordinación y racionalización de las asesorías.
- *Prácticas de acompañamiento colegiado.* La relación de asesoramiento debe tener como base un modelo colaborativo de liderazgo colegiado que permita el compromiso compartido de las figuras educativas con los asesorados.
- *Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras educativas en el acompañamiento.* La evaluación pedagógica debe recuperar las experiencias de la práctica de asesoramiento del ATP, el Tutor y del resto de las figuras que lo acompañan, con el objeto de alcanzar un panorama integral de las estrategias utilizadas y metas alcanzadas.

En cada uno de los apartados se pretende enriquecer la función asesora, además de presentar información acerca de los conceptos que son utilizados actualmente para abordar la gestión y la planeación estratégica.

Asimismo se incluye la sección “Los Asesores Técnicos Pedagógicos y los Tutores opinan”, en la cual se vierten las opiniones y comentarios sobre su labor de asesoramiento y tutoría en los distintos momentos; lo que permite conocer sus saberes y vincularlos con la sección “Los expertos opinan”, donde se recuperan las aportaciones de los marcos teóricos de autores especialistas en el tema que abordan las distintas situaciones que viven los asesores en el ámbito de acción del asesoramiento.

También se cuenta con la sección “Diálogo para el Acompañamiento”, que es una invitación para abrir espacios a una comunicación horizontal de colegas que intervienen en el acompañamiento con el ATP y el Tutor para la recuperación de aprendizajes orientados a repensar y dialogar de una manera más cercana sobre la realidad que viven en su tarea de asesoramiento. Del mismo modo, hacer posible una reorientación de las relaciones establecidas con todas las figuras involucradas en este proceso y que repercuten en la calidad educativa de cada uno de los centros que asesora.

Este material busca propiciar diálogos que puedan ir construyendo espacios generadores de comunidades de aprendizaje en donde estén presentes las opiniones de todos aquellos interesados en favorecer y fortalecer los aprendizajes colaborativos, y que de una manera horizontal redunde en la eficiencia, calidad y pertinencia de las asesorías que realizan los ATP y los Tutores en las escuelas indígenas, buscando en ello la inclusión y la equidad.



Justificación

La Dirección General de Educación Indígena (DGEI) busca contribuir a satisfacer la necesidad de un acompañamiento eficaz en la escuela y el aula indígenas, así como desarrollar propuestas curriculares adecuadas para la población en contexto de vulnerabilidad, profesionalizar la planta docente que la atiende, asesorar a los docentes en centros educativos en donde se presenta la diversidad lingüística y cultural para promover el trabajo colaborativo y colegiado enmarcado en la inclusión y la equidad, así como brindar apoyos técnicos y materiales para el fortalecimiento de la práctica de los docentes y de las funciones del Asesor Técnico Pedagógico (ATP)³ y el Tutor.

El asesor académico tendrá la tarea de realizar asesorías académico-pedagógicas orientadas por los principios de la inclusión y la equidad, sin olvidar propiciar la profesionalización y esfericidad del servicio, ni dejar de lado la gran diversidad lingüística y cultural de México que constituye la principal riqueza y motor del país.

³ El PAED tuvo como antecedente el Programa Asesor Técnico Pedagógico (PATP) que previo a ser un Programa sujeto a Reglas de Operación, inició en 1998 como un proyecto para atender a niñas y niños indígenas desde un enfoque intercultural bilingüe. En el 2003 se creó la figura del Asesor Técnico Pedagógico; en este sentido el PATP se amplía con el componente de la Atención Educativa de la Diversidad Social, Lingüística y Cultural, gestándose el PAED en 2011. Con una cobertura geográfica para las asesorías técnico académicas y pedagógicas en 24 estados de la República, y teniendo como su población objetivo a las y los docentes frente a grupo de Educación Inicial y Básica Indígena, el objetivo del PAED era satisfacer la atención educativa en el marco de la diversidad social, lingüística y cultural. (SEP/DGEI, ROP PAED. 2010).

Bajo este planteamiento es necesario reformular los quehaceres del ATP y del Tutor ante los nuevos desafíos de las políticas que buscan la mejora educativa en las comunidades de aprendizaje y actuar del asesor en las escuelas indígenas.

Las tareas que ahora deben realizar el ATP y el Tutor han de reflejar la especialización del asesoramiento a través de una asesoría y tutoría pertinente e inclusiva (API) en los centros educativos, implementando acciones colegiadas en el acompañamiento con los docentes y directivos, enmarcadas en la diversidad social, lingüística y cultural, y la adaptabilidad de las nuevas propuestas, propiciando acciones educativas para la inclusión y equidad de los niños y jóvenes indígenas.

Ante esto, se tiene que reconocer que existe una responsabilidad ética que se refleja en la misión y visión del Asesor Técnico Pedagógico y del Tutor para la educación inclusiva e indígena.

Misión del ATP y del Tutor para la educación inclusiva e indígena

El Asesor Técnico Pedagógico o Tutor para la atención educativa inclusiva e indígena es un profesional de la educación que brinda una asesoría pertinente e inclusiva, que propicia estrategias diversificadas y flexibles para mejorar la práctica profesional de los docentes, fortalecer la autonomía escolar, mejorando la calidad de la educación en contextos de diversidad lingüística, social y cultural con un enfoque de inclusión y equidad a escuelas indígenas y migrantes.

Visión del ATP y del Tutor para la educación e inclusiva e indígena

El ATP o Tutor para la educación inclusiva e indígena tienen una tarea más especializada que cumplir con preceptos normativos enmarcados en la diversidad social, lingüística y cultural. Esta especialización se refleja en los parámetros e indicadores que van perfilando estas funciones y criterios de desempeño del ATP o Tutor, así como la adaptabilidad a las nuevas propuestas educativas nacionales que deben implementarse en la escuela; tomando en cuenta lo anterior, se realizará una asesoría pertinente e inclusiva, que impulsará acciones de promoción, dinamización, liderazgo e interlocución con la participación de otras instancias educativas, para instaurar una autonomía escolar que contribuya a avanzar en los logros educativos para la inclusión y equidad de los niños y jóvenes indígenas y migrantes.

En la medida que el ATP o el Tutor formen parte del colegiado en los centros escolares, y hagan suyas las problemáticas educativas de los docentes, alumnos y la comunidad educativa, se esperan obtener mejores logros educativos, combatiendo los focos rojos de cada uno de los centros escolares indígenas que asesora.







Sine rowe
yuga maquis
simindole, on
gitala man
ku iyama, lge
All ko echl siku
ma riwell gitala

Benebo

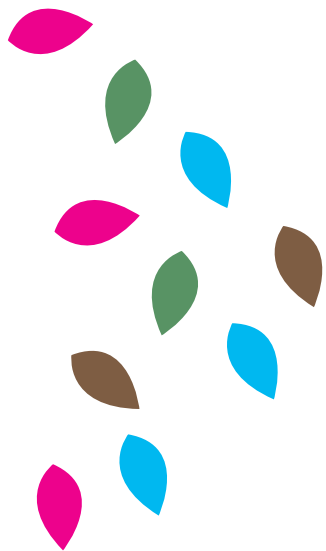


Abiyenacho benebo chiu rega oldbo ma
oseli e'henia.
mapu ona nappawika benebo, chibi yeri,
d'li nayunisa, a'la machibo chiu rega o
owiruame jita a'la machimeo chiu nile
tamuje.



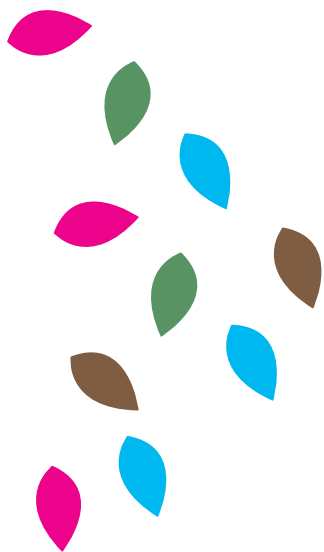
“En cuestiones de cultura y saber, sólo se pierde lo que se guarda; sólo se gana lo que se da”

Antonio Machado





La importancia del acompañamiento al ATP y al Tutor



Hoy en día el ATP y el Tutor requieren del acompañamiento de otros profesionales de la educación que compartan la visión de la importancia de generar un cambio en las escuelas, así como saber llevarlo a cabo (Pozner, 2009).

Para avanzar, hace falta fomentar la confianza, la escucha, el respeto y la colegialidad; esto significa revitalizar la supervisión educativa y que pase de ser un modelo de control a uno de asesoría-orientación y respaldo, lo que implica nuevas competencias en todas las figuras que intervienen en un proceso de formación continua ya no centrado en aprendizaje individual, sino en considerar a la escuela como una institución que aprende, es decir como el motor para aglutinar y fomentar nuevas relaciones de horizontalidad para mejorar la calidad educativa de la educación indígena.

En este sentido, todas las figuras que acompañan al ATP y al Tutor en el asesoramiento tienen un papel relevante para construir un nuevo tipo de relación en el que la atención se centra en la propia dinámica escolar, donde se generan procesos comunicativos y de interacción particular, así como de un liderazgo compartido. De ahí la importancia de un acompañamiento colegiado al ATP y al Tutor que favorezca la comprensión de cada escuela en su organización interna para conocer sus características, el aprovechamiento de los alumnos y la identificación de las necesidades de actualización en cada uno de los centros que son atendidos por los ATP y los Tutores, así como los mati-

ces que se requieren de cada figura para realizar las labores de planificación y favorecer una cultura de gestión que propicie la colaboración y el liderazgo basado en la horizontalidad de cada uno de los involucrados para resolver las problemáticas de una manera más integral, que redunde en la calidad educativa de cada uno de los centros escolares.

Con el objeto de elevar la calidad de la Educación Básica, el Plan Sectorial de Educación 2006-2012 elaboró el Modelo de Gestión Educativa Estratégica,¹ para el cual la prioridad radica en las escuelas vistas como organizaciones generadoras de aprendizajes y promotoras de la transformación social, centrando el papel de la gestión en lo pedagógico.

Para el cumplimiento de las asesorías del ATP y del Tutor, se requiere que todas las figuras que participan compartan con estos una cultura organizacional en la cual la escuela es considerada un centro del cambio y la mejora educativa, así como la visión de que el propósito de su acompañamiento es promover acciones y decisiones conjuntas, crear las condiciones organizativas que optimicen los procesos de enseñanza y aprendizaje con base en el trabajo colegiado, los procesos participativos para la toma de decisiones y el uso de herramientas de la planeación y evaluación educativa (Bolívar, 2008).

Siguiendo este nuevo modelo, la nueva función del ATP, del Tutor y de las figuras que los acompañan, implica un replanteamiento en las funciones de organización, planeación, administración, supervisión y evaluación con base en un nuevo paradigma de educación: el de una escuela centrada en el trabajo colegiado en donde todas aquellas figuras educativas involucradas en el proceso de asesoramiento asuman una nueva concepción del acompañamiento, de acuerdo a la siguiente propuesta y sean gestoras del conocimiento, es decir, agentes del cambio que comparten responsabilidades y toma de decisiones enfocadas a la mejora del currículum, así como de la enseñanza y del aprendizaje.

¹ Secretaría de Educación Pública, SEB-DGDGIE-PEC. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México; Primera edición, 2009.





2º NIVEL

Materiales
- Colores
- Soga amarilla
- Lápiz
- Lapiceros
- Laminas
- Hojas de papel
- Hojas de Tinta
- Hojas
- Hojas
Z. E.
Grupo

Zona Escolar - 092

A

Examen de día



Lista de

1. Párrafo

2. Párrafo

3. Párrafo

4. Párrafo

5. Párrafo

6. Párrafo

7. Párrafo

8. Párrafo

9. Párrafo

10. Párrafo

11. Párrafo

12. Párrafo

13. Párrafo

14. Párrafo

15. Párrafo

16. Párrafo

17. Párrafo

18. Párrafo

19. Párrafo

20. Párrafo

21. Párrafo

22. Párrafo

23. Párrafo

24. Párrafo

25. Párrafo

26. Párrafo

27. Párrafo

28. Párrafo

29. Párrafo

30. Párrafo

31. Párrafo

32. Párrafo

33. Párrafo

34. Párrafo

35. Párrafo

36. Párrafo

37. Párrafo

38. Párrafo

39. Párrafo

40. Párrafo

41. Párrafo

42. Párrafo

43. Párrafo

44. Párrafo

45. Párrafo

46. Párrafo

47. Párrafo

48. Párrafo

49. Párrafo

50. Párrafo

51. Párrafo

52. Párrafo

53. Párrafo

54. Párrafo

55. Párrafo

56. Párrafo

57. Párrafo

58. Párrafo

59. Párrafo

60. Párrafo

61. Párrafo

62. Párrafo

63. Párrafo

64. Párrafo

65. Párrafo

66. Párrafo

67. Párrafo

68. Párrafo

69. Párrafo

70. Párrafo

71. Párrafo

72. Párrafo

73. Párrafo

74. Párrafo

75. Párrafo

76. Párrafo

77. Párrafo

78. Párrafo

79. Párrafo

80. Párrafo

81. Párrafo

82. Párrafo

83. Párrafo

84. Párrafo

85. Párrafo

86. Párrafo

87. Párrafo

88. Párrafo

89. Párrafo

90. Párrafo

91. Párrafo

92. Párrafo

93. Párrafo

94. Párrafo

95. Párrafo

96. Párrafo

97. Párrafo

98. Párrafo

99. Párrafo

100. Párrafo





“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: lo hicimos nosotros”

Lao Tzu, filósofo chino





Nueva concepción del acompañamiento al ATP y al Tutor







Hoy en día, el papel de la supervisión educativa unidireccional ha dejado de tener vigencia para dar paso al del acompañamiento colegiado en beneficio de las escuelas. En esta nueva concepción se requieren de nuevas competencias laborales que permitan a las diversas figuras relacionadas con la asesoría, vincular su atención a las necesidades reales y la resolución de problemas con la reflexión, la capacidad de diagnóstico, de decidir y actuar con creatividad, así como la experimentación e innovación en los diversos contextos en los que se encuentran las escuelas indígenas, sin dejar a un lado el desempeño colegiado, ya que es de suma importancia para el acompañamiento. Esto implica que dichas figuras deberán desarrollar diversas habilidades de comunicación y trabajo en equipo, ya que gran parte de su labor consiste en comunicar conceptos, análisis, alternativas, estrategias, acciones y llegar a acuerdos sobre qué cambio se quiere alcanzar.

Por tanto, el acompañamiento a la asesoría del ATP y del Tutor debe crear escenarios en los que se encuentren presentes el trabajo colaborativo entre los actores educativos, prácticas de asesoramiento diversificado y flexibles a los contextos escolares aunados al liderazgo colegiado y procesos conjuntos de evaluación para la mejora continua.

En este contexto, se requiere que todas las figuras que participan en el asesoramiento de las escuelas indígenas intervengan de manera conjunta para alcanzar la calidad en la educación y en particular, una educación pertinente e inclusiva, lo que implica contar con las siguientes fortalezas:

- Disposición para trabajar con las distintas figuras responsables de la mejora académica de la escuela.
- Capacidad para reconocer no sólo errores sino aciertos, dilemas, cultura de trabajo, tipos de equipos y problemáticas.
- Desarrollar culturas de participación y estrategias pertinentes de acuerdo con las necesidades particulares de cada escuela.
- Reconocer la importancia de considerar la especificidad de cada escuela.

- Promover el reconocimiento de que el cambio se da de manera paulatina, incluso en circunstancias complejas.
- Tener gran capacidad de comunicación, apertura a la escucha para ofrecer espacios a solicitudes y demandas de los distintos actores educativos.
- Colaborar con la escuela, con sus directivos y docentes, para generar más y mejores aprendizajes en los aspectos curriculares de los alumnos, así como de la vida escolar.
- Diseñar y compartir un sistema de información con el objeto de identificar problemáticas en las escuelas asesoradas.
- Establecer acciones temporales realistas para desarrollar cambios.
- Ofrecer ayuda a los diferentes actores educativos de manera comprensiva y constante.

En la medida en la que el ATP, del Tutor y de las figuras responsables de la calidad de los centros escolares acompañen y trabajen de manera colegiada, evitarán las siguientes debilidades:

- Burocratizar la labor del ATP, el Tutor y las figuras que lo acompañan, que hace que lo urgente se imponga a lo importante.
- Confundir asesoramiento con recetas y consejos que provocan desarticulación y problemas de comunicación.
- Desviarse de la importancia de lo pedagógico al no realizar acciones concretas.
- Suplir capacidad y formación con buenas intenciones.
- Poca escucha al considerar que ya se conoce todo.
- Falta de identidad profesional ligada a la prioridad del cambio en la calidad de la escuela.
- Creer que asesoramiento sólo implica el fomento y el fortalecimiento de la lengua indígena.

Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

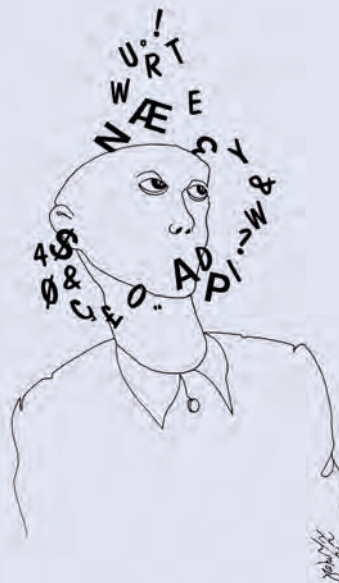
En Educación Indígena, una escuela de calidad es:

- La que cuenta con una plantilla de docentes entregados y comprometidos, materiales didácticos eficientes y necesarios, equipos electrónicos que promueven el uso de las TIC así como mobiliario adecuado que permita trabajar con entusiasmo.
- Aquélla en la que se brinda una formación integral para la vida.
- Aquélla que crea ambientes armónicos para despertar el interés de los niños por aprender más y desarrollar competencias para la vida mediante aprendizajes significativos.
- La que logra el trabajo colaborativo en bien de sus estudiantes y para su contexto.



Los expertos opinan

- La cultura escolar más compatible con la mejora efectiva es la de **colaboración** complementada con el compromiso y la reflexión profesional individual en el aula; es decir, compatibilizar profesionalidad interactiva con el ejercicio responsable y profesional del artesano independiente (Escudero, 1993; Hargreaves, 1996; Arencibia y Guarro, 1999; Hopkins, 2001; González, 2003).
- Pero llegar a ella supone todo un proceso nada fácil que necesita ser acompañado, mediado, cuidado... La colaboración es el eje central del proceso. Y ésta pasa por una serie de fases de desarrollo (Hargreaves, 1996).
- Cada centro tiene su propia historia y realidad interna, por lo que las fases no tienen una secuencia fija ni unos contenidos predeterminados. Es el propio centro quien determina sus prioridades y formas personales de llevar el proceso. Pero todo ello sigue ciertas fases y se articula en torno a una serie de procesos que producen movimiento y que pueden convertirse en detonantes para iniciar el proceso.
- Tener las mejores ideas no es suficiente, como tampoco es el objetivo una innovación al máximo (Fullan, 2002). Tampoco parece acertado dedicar demasiados esfuerzos a establecer lejanas declaraciones de principios que quemen la energía del proceso sin dar un solo paso. Como señalan Escudero y otros (1997), no bastan las meras declaraciones de una escuela pública y comprometida con la buena educación de todos, de un asesoramiento como colega crítico en el seno de una comunidad profesional de aprendices, etcétera, sino que es preciso, al mismo tiempo, hacer esto posible en el



día a día, progresivamente y contrastando con el grupo si el curso de la práctica corresponde con los principios declarados. Los asesores y las estructuras de apoyo a la mejora deben cumplir la ineludible función de espejo crítico para que las reflexiones y los compromisos caminen hacia nortes justos y valiosos.

- Las **formas de acción más pacientes**, basadas en la adquisición lenta de conocimiento y responsabilidad, parecen las más oportunas para dar sentido y respuesta a situaciones intrincadas, complejas o confusas. Por lo que en educación, parecen más oportunos y viables los procesos de desarrollo que las revoluciones transformadoras, lo que nos lleva de paso a asumir que sólo los modelos de proceso y de desarrollo serán apropiados para actuar.
- La cuestión es que si se van completando **bucles de autorrevisión** para la “innovación de manera responsable y atenta a la mejora de lo importante” (Darling–Hammond, 2001), los centros van dotándose del proceso y haciéndose autónomos y responsables.
- A medida que una escuela vaya implicándose en sucesivos ciclos de revisión y mejora, irá paulatinamente capacitándose para realizar el proceso autónomamente, siempre que sea necesario. En este caso, podría decirse que la escuela ha institucionalizado su capacidad de resolución de problemas (González, 1988, 35).

Domingo, J. (2005) *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso*. Education Policy Analysis Archives (13-17). Disponible en: [http:// epaa.asu.edu/epaa/v13n17/v13n17.pdf](http://epaa.asu.edu/epaa/v13n17/v13n17.pdf)

A continuación se presentan una serie de opiniones proporcionadas por algunos ATP, anteriormente Asesores Académicos de la Diversidad (AAD), así como Coordinadores de los Asesores Académicos de la Diversidad (CAAD), supervisores escolares, jefes de zonas, Responsables Estatales de Educación Indígena (REEI), directores de escuelas y docentes entrevistados al respecto de las fortalezas y debilidades que perciben en ellos mismos y en las figuras educativas en las que se debe fomentar el acompañamiento.

Encontramos que en algunos casos, éstas parecerían incluso contradictorias; sin embargo, ello obedece a la manera en que cada uno vive su función de acuerdo con su propio contexto cultural y lingüístico, experiencia, profesionalización e incluso personalidad.



| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|
| <p>Asesor Técnico Pedagógico (anteriormente Asesor Académico de la Diversidad)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Desarrolla sus competencias • Dominio de los materiales que los docentes utilizan en su práctica docente • Disposición al aprendizaje • La mayoría son jóvenes • Responsabilidad, comunicación asertiva • Interpreta resultados • Manejo de los contenidos pedagógicos y didácticos • Formación continua y disponibilidad al trabajo • Propiciar trabajo colegiado • Aplicación del contenido pedagógico • Preparación continua, respeto, tolerancia, humildad y empatía • Facilita, apoya y promueve acciones de mejora pedagógica • Disposición para apoyar al colectivo de docentes • Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Desconoce la manera de dictaminar proyectos • Poco dominio de la neurolingüística y programas estadísticos • Carece de apoyos económicos para acceder a las escuelas • Cuenta con algún nivel de estudios inconcluso • Poca presencia en las escuelas de la zona escolar • No cuenta con suficientes materiales • Desconocimiento de las TIC • No da seguimiento • Se deja llevar por la inercia • No pone en práctica la propuesta educativa con enfoque intercultural • Poca experiencia en la función • No cuenta con el tiempo suficiente para realizar sus actividades debido a la carga de trabajo • Poco tiempo en la función • Desconocimiento de algunos materiales de apoyo • Empalme de actividades |



| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|--|
| <p>Responsable Estatal de Educación Indígena (REEI)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, compromiso, gestiona y da continuidad al asesoramiento • Propicia la participación activa de los ATP para que asuman con responsabilidad la tarea encomendada • Tolerante y profesional • Apoya los trámites administrativos del programa • Capacidad de gestión • Trabaja en conjunto con el ATP para el desarrollo de los programas educativos • Muestra interés en las acciones del ATP • Toma en cuenta opiniones de los ATP • Habla lengua indígena • Conoce problemas y necesidades | <ul style="list-style-type: none"> • Empalme de actividades • Desconocimiento del PAED • No mantiene relación con el ATP • Carece de materiales para apoyar la función del ATP • Abundante carga administrativa • No destina recursos para viáticos • Su función es de carácter político • Falta de perfil académico • Todos son comisionados • No conoce de pedagogía • Verticales en lo administrativo • No propone mejoras • No hay seguimiento de las acciones de los ATP • Falta de tiempo para el acompañamiento del ATP |
| <p>Coordinador de Asesores Académicos de la Diversidad (CAAD)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de licenciatura • Capacidad para negociar, organizar, coordinar y ejecutar acciones programadas para los ATP • Capacitación, experiencia y gusto por el trabajo • Recibe apoyo institucional • Disponibilidad y fomento al trabajo colaborativo • Brinda apoyo para aclarar dudas • Gestiona el pago del ATP Preparación, empatía, disposición, responsabilidad, dinamismo, compromiso y profesionalismo • Gestiona y brinda capacitación al ATP • Capacidad de escucha | <ul style="list-style-type: none"> • Se enfrenta a limitaciones para realizar asesoramiento académico • Carga de trabajo en otras comisiones que le impiden visitar y acompañar al ATP El asesoramiento no es permanente • Depende de otras instancias administrativas para gestionar el pago al ATP • Carga de trabajo que impide desarrollar acciones • Carece de materiales de asesoramiento |

| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|--|
| <p>Supervisor escolar</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de licenciatura • Reconoce la importancia del ATP • Eficiencia en el acompañamiento de las visitas de seguimiento y asesoría • Apoya las acciones pedagógicas • Experiencia educativa • Conoce distintas formas de planeación • Acompañamiento en las visitas a las escuelas y en las asesorías • Conoce las necesidades y las ventajas del asesoramiento • Reducido número de supervisores • Facilita el ingreso del ATP a las escuelas • Conoce su zona escolar • Habla lengua indígena • Compromiso, capacidad para negociar, responsabilidad y liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de nuevos enfoques de los programas vigentes • Falta de tiempo disponible • Desconoce en gran medida su función y por consiguiente, la asesoría • Carece de insumos suficientes para realizar el acompañamiento • Designa al ATP tareas alternas al asesoramiento • Delega la responsabilidad en el ATP • Poca atención a las actividades académicas que realiza el ATP • No realiza trabajo colegiado • Atiende los tres niveles de educación indígena • No tiene compromiso con la tarea pedagógica • Por carga administrativa desatiende el acompañamiento y seguimiento de asesorías |
| <p>Jefe de zonas de supervisión</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la importancia del ATP • Apoya las acciones pedagógicas y de gestión • Conoce a los ATP • Experiencia educativa y disposición al trabajo • Es propositivo • Conoce la importancia del asesoramiento • En conjunto con el supervisor, facilita el ingreso del ATP a las escuelas • Responsable, amable, con preparación profesional, negociador | <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las Reglas de Operación • Da prioridad al trabajo administrativo • No interviene en las acciones • No habla la lengua indígena • No maneja las TIC • No sabe consensar opiniones • No realiza una evaluación objetiva • Seguimiento superficial • No realiza rendición de cuentas • Falta de empatía • Desconocimiento de asuntos de supervisión • No se incorpora en las tareas de asesoramiento |

| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|--|---|
| Director de escuela | <ul style="list-style-type: none"> • Recibe asesoría con el colectivo docente • Disponibilidad de tiempo para el trabajo extraclase • Abierto al trabajo colaborativo • Participación activa en el proceso de mejora • Conoce a sus alumnos y sus intereses • Sabe dinámicas y técnicas • Confianza y disposición de tiempo para asesorías • Apoya el asesoramiento • Muestra apertura para que el ATP conozca las debilidades que se presentan con el personal de la escuela • Involucramiento en las acciones • Facilita la participación del personal docente en el asesoramiento • Habilidad para negociar | <ul style="list-style-type: none"> • No domina los planes y programas vigentes • No puede aplicar las dinámicas en su contexto • Carece de materiales para proporcionar al ATP • No se involucra en la mejora de asesoramiento • Apatía • No da seguimiento a las sugerencias pedagógicas proporcionadas por el ATP • Muestra poca disponibilidad para dar asesoría y seguimiento a los docentes |
| Docentes | <ul style="list-style-type: none"> • Participación y disposición para intercambiar experiencias en la solución de problemas pedagógicos • Conoce los problemas y detecta las necesidades | <ul style="list-style-type: none"> • No realiza o ejecuta las acciones |

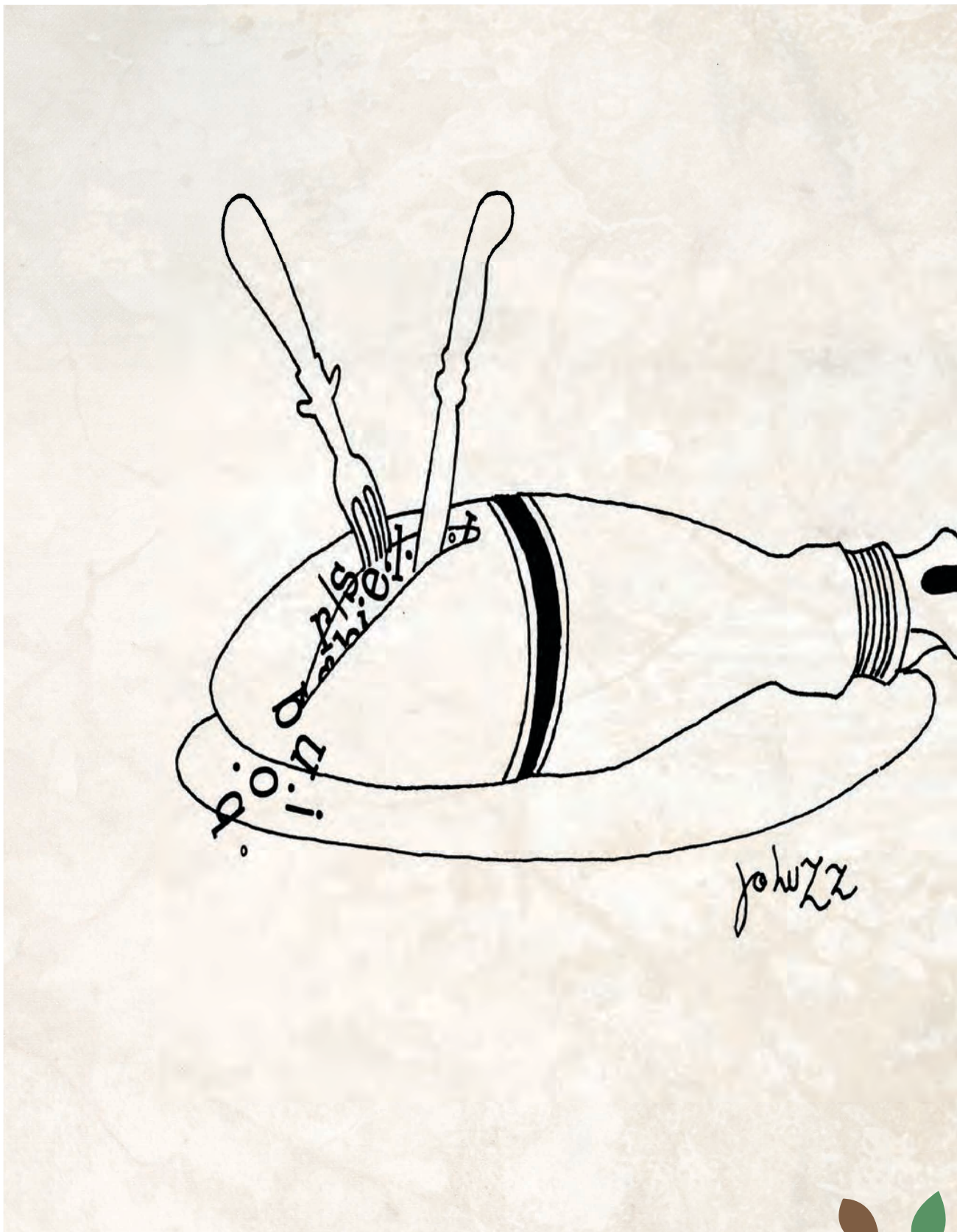


Diálogo para el acompañamiento

Propicie una reunión con todas las figuras que están involucradas en la mejora del centro escolar y realicen la siguiente reflexión:

- ✓ ¿Cuenta cada una de las figuras educativas con las fortalezas suficientes para apoyar el acompañamiento en el proceso de asesoramiento?
- ✓ ¿Cómo pueden cambiar las debilidades que se presentan por fortalezas para apoyar el acompañamiento?

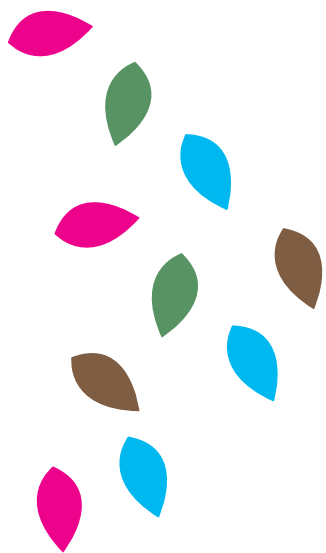


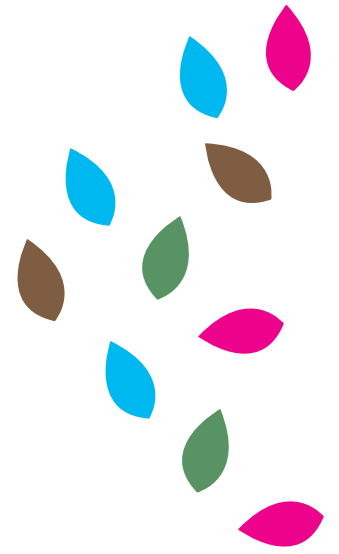




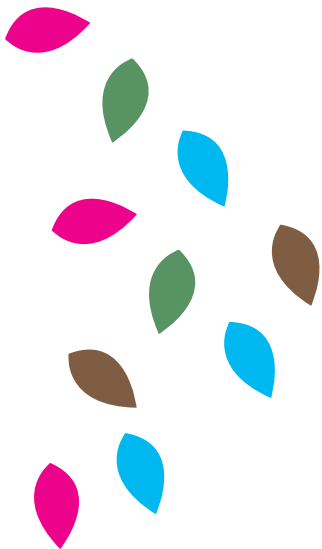
“Para ser hombre, no basta con nacer, sino que hay también que aprender. La genética nos predispone a llegar a ser humanos, pero sólo por medio de la educación y de la convivencia social conseguimos efectivamente serlo”

Fernando Savater





Líneas de acción para el acompañamiento



Horizontalidad en la toma de decisiones para el acompañamiento

La asesoría, la tutoría y el acompañamiento se deben visualizar como agentes recíprocos y codependientes el uno del otro para un logro efectivo y de calidad en las escuelas de educación indígena centradas en lo pedagógico y en la horizontalidad. Ésta se entiende como una línea de acción transversal con la cual se reestructura el rol individual del ATP, del Tutor y de las figuras educativas que lo acompañan, conformándose una comunidad de aprendizaje que construye un proyecto educativo y cultural propio para:

- Educarse a sí misma, en tanto que promueve entre los miembros de la comunidad, la escuela y la familia, una cultura en la cual se propicie la organización en torno a aprendizajes a nivel individual y colectivo, en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias, sino sobre todo de sus fortalezas para superar sus debilidades.
- Reconocer y vivenciar el acompañamiento como una colaboración entre pares.
- Concebir los progresos de la comunidad de aprendizaje como la parte medular del asesoramiento; en particular aquéllos que se dan al interior de las escuelas.

- Establecer tiempos y condiciones para el diálogo colectivo, respetuoso, empático y tolerante para asumir responsabilidades.
- Desarrollar estrategias diversificadas y flexibles de aprendizaje entre los distintos actores educativos.
- Promover una cultura de la escuela como organización que aprende (a nivel individual y colectivo).

De acuerdo con Pozner (2009), esta visión de acompañamiento colaborativo requiere que todas las figuras implicadas en este proceso se consideren protagonistas del cambio. Para ello es necesario utilizar la gestión para incrementar los espacios y criterios que favorezcan la toma de decisiones y el asesoramiento para alcanzar verdaderos aprendizajes significativos en el espacio del aula.

Por lo tanto [la horizontalidad del asesoramiento](#) es un concepto ligado a la noción de gobernabilidad acuñada por A. Rivas (2004), entendida ésta como el conjunto de medidas y dinámicas sociales que implican relaciones de trabajo horizontal y democrático entre los distintos actores educativos; la cual, como veremos más adelante, conlleva una manera colegiada de concebir y ejercer el liderazgo del ATP, del Tutor y las figuras educativas responsables en el acompañamiento.

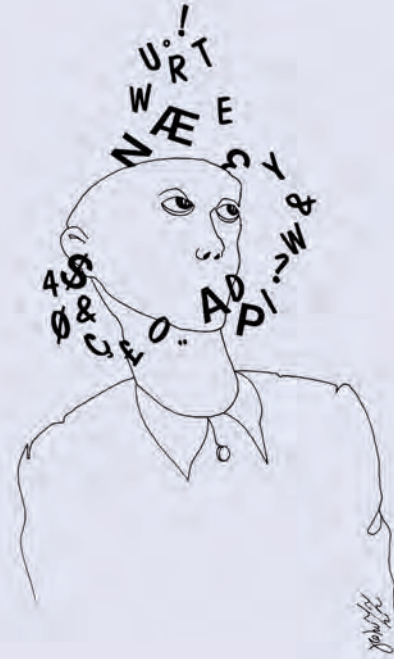
Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- La horizontalidad es un tipo de trabajo pedagógico compartido entre pares mediante el cual se comparten los resultados de las planeaciones para hacer ajustes y adaptaciones para el logro de metas. Todos somos iguales; el director y asesor no son más que otros compañeros dispuestos a ayudar. La horizontalidad permite al asesor actuar en las diferentes jerarquías de la administración educativa de arriba para abajo y viceversa; aportando y construyendo en colegiado para hacer más eficiente la gestión educativa, así como lograr los objetivos y metas trazados.
- Desempeño democrático en el desarrollo de profesionistas académicos atendiendo y tomando en cuenta las necesidades de todo el colectivo docente y propuestas para superarlas y fortalecerse. La horizontalidad es fundamental porque permite solucionar los trabajos unidos por los mismos objetivos y para alcanzar las metas comunes del colectivo docente.
- Con la horizontalidad pedagógica desaparece todo tipo de autoritarismo e intolerancia, permite la libertad en la expresión de ideas y el trabajo colaborativo.



Los expertos opinan

- Pensar en el centro escolar como tarea colectiva es convertirlo en el 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 se trabaja juntos, todos pueden aprender de todos, compartir tanto logros profesionales y personales, así como las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza. Si los profesores individuales pueden hacer poco cuando se enfrentan a las presiones y límites de las prácticas colectivas y hábitos institucionales establecidos, 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 para incrementar su propia satisfacción y efectividad como profesionales en beneficio de los alumnos (Morrissey, 2000:20; Hord, 1997:21; Stoll, Fink y Earl, 2004).
- Construir la capacidad de la escuela para funcionar como una comunidad profesional de aprendizaje es un relevante enfoque para el desarrollo profesional y una prometedora estrategia para apoyar y sostener la mejora escolar.



J. Domingo, *El centro como contexto*. Servicio de formación del profesorado. Módulo I. Disponible en <http://www.Ugr.es/jdomingo/El centro contexto.pdf>



Liderazgo colegiado entre las figuras educativas

De acuerdo con Bolívar (1997), las escuelas han experimentado diversos movimientos en función del tipo de liderazgos y metas de cambio que han querido alcanzar en distintas épocas:

| * Movimiento | Lema | Metas del cambio | Liderazgo |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Escuelas eficaces (1975-85) | “Hacer más de lo mismo” | Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace | Liderazgo “instructivo” fuerte, capaz de articular una visión conjunta |
| Mejora de la escuela (1980-90) | “Hacer lo mismo, pero de modo conjunto” | Mejora a nivel organizativo de centro como totalidad | Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo |
| * Movimiento | Lema | Metas del cambio | Liderazgo |
| Reestructuración escolar (1987-hoy) | “Crear roles y estructuras que promuevan la mejora que deseamos” | Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora | Liderazgo “transformacional”, moral y cultural |

De acuerdo al liderazgo transformacional, se requieren nuevos estilos de dirección y de supervisión que abandonen los roles individuales de conducción para trabajar en pro de la mejora escolar de manera horizontal y colegiada, integrando teoría y conocimientos retomados de la propia práctica, a través de conceptos como visión, cultura, compromiso, entre otros (Pozner, 2009 y Salazar, 2006).

Siguiendo a Leithwood (1994) el acompañamiento basado en el liderazgo transformacional aplicado a la escuela como organización, debe enfocarse en los siguientes factores:

* A. Bolívar, “Liderazgo, mejora y centros educativos” en A. Medina (coord.) *El liderazgo en educación*, Madrid: UNED, pp. 25-46. Material incluido en la Antología del Primer taller nacional para la profesionalización de los asesores técnico pedagógicos “Liderazgo transformacional en la escuela indígena y competencias directivas en los ATP’s”, mayo-junio de 2008, p. 7.

- Articular entre todas las figuras una nueva visión de la realidad futura de la escuela con base en la premisa de que ésta es el centro generador del cambio.
- Brindar una dirección para la puesta en práctica de las acciones que conducirán a la realización de los propósitos a alcanzar.
- Generar la reflexión de las prácticas cotidianas y la producción de nuevas ideas para generar cambios pertinentes.
- Promover prácticas de mejora escolar acordes con la visión del proyecto escolar, que revitalicen las expectativas de los integrantes de la comunidad escolar y promuevan la elevación de la calidad educativa, el compromiso y el desarrollo profesional.
- Posibilitar un plan de acción compartido.
- Ejercer un rol enfocado al reconocimiento y desarrollo de todos los integrantes de la escuela.
- Generar el desarrollo curricular y organizativo interno de las escuelas para incidir en el espacio del aula y en el aprendizaje de los alumnos.
- Identificar los aspectos poco satisfactorios de la realidad y diferenciarlos de lo que se desea para el futuro.
- Estimular la responsabilidad de los distintos protagonistas en el proceso para orientar la acción hacia esa visión.
- Construir una cultura de colaboración que fomente a la escuela como comunidad de aprendizaje.
- Evaluar y reflexionar acerca de las consecuencias e impacto de las acciones realizadas.
- Promover los cambios pertinentes de acuerdo con la evaluación realizada y dar continuidad a la práctica del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo que debe asumir el ATP, el Tutor y las figuras que lo acompañan no se reduce a una sola persona que realiza transacciones, sino conforma un proceso con una visión transformadora.

Es así como, mediante este enfoque de liderazgo, el ATP, el Tutor y las figuras que lo acompañan:

- Identifican y establecen metas de manera conjunta.
- Mantienen una actitud de inclusión y equidad ante la cultura escolar y sus integrantes.
- Trabajan a partir del intercambio de opiniones y de la reflexión conjunta entre pares.
- Desarrollan propuestas colegiadas con los asesorados.
- Promueven la gestión, la reflexión y adaptabilidad entre los conocimientos pedagógicos y las prácticas educativas.
- Cumplen acuerdos y compromisos.

En este sentido, el liderazgo para el acompañamiento ya no puede verse centralizado en una sola persona; sino que éste debe ser compartido por todas las figuras en su conjunto, articuladas por una cultura de la escuela como organización en constante transformación y basada en el aprendizaje de toda la comunidad educativa.



Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- Todos debemos emprender un trabajo colaborativo y en equipo, empoderándonos y compartiendo liderazgos y responsabilidades que nos lleven a los logros educativos.
- Hay que tener la capacidad de dirigir una organización educativa, teniendo como principal acción la generación de aprendizajes, involucrando a los diversos agentes educativos. También ayudar a la coordinación entre los agentes educativos con base en un propósito establecido para lograr la mejora dentro del equipo de trabajo.
- Cambiar de actitudes y formas de pensar en lo analítico y crítico puede fortalecer las iniciativas de liderazgo para el asesoramiento horizontal y colegiado en la escuela indígena.
- Debemos buscar mecanismos que nos conduzcan a empoderar este liderazgo en los docentes, alumnos, padres de familia y los directivos principalmente.

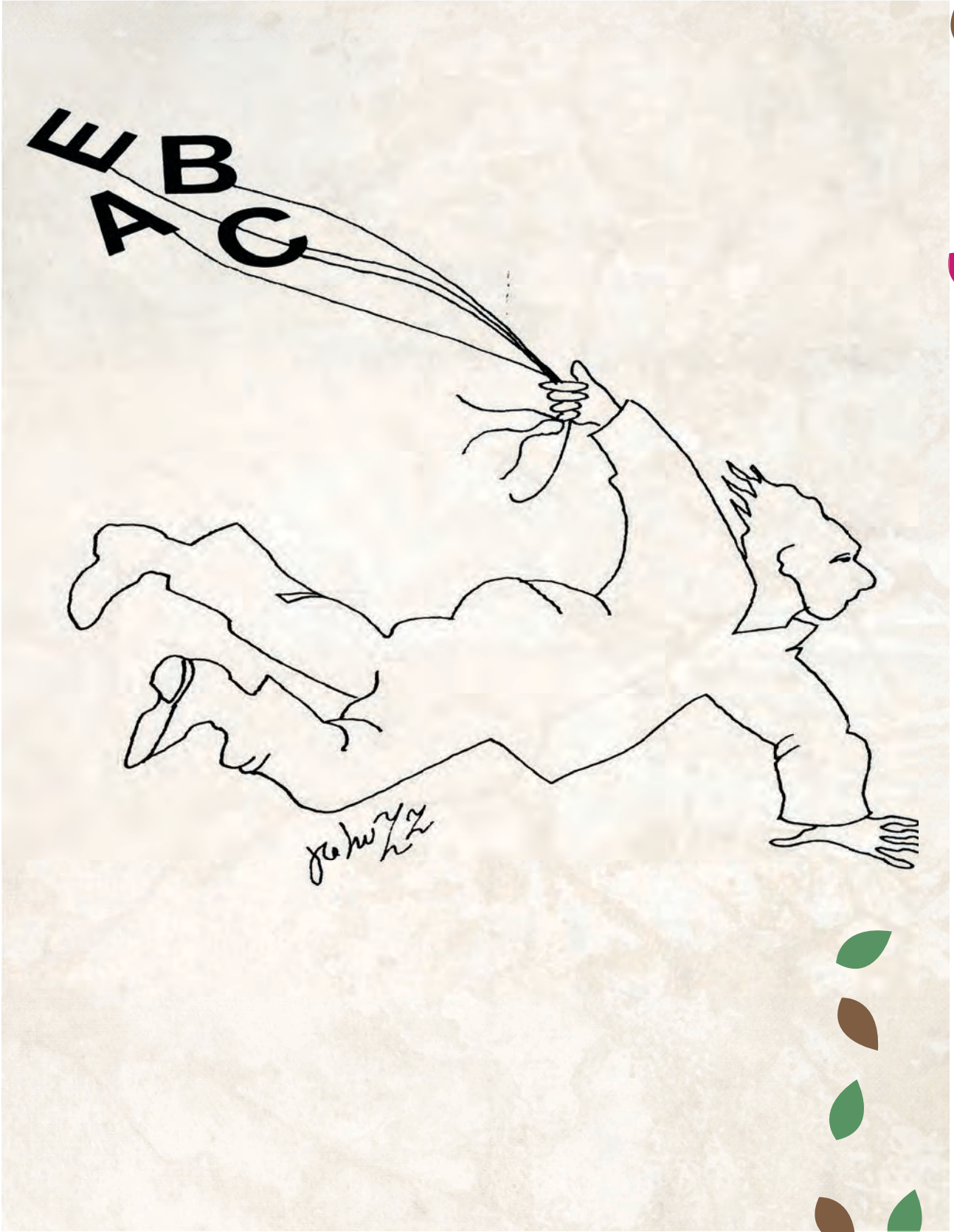


Diálogo para el acompañamiento

Invite a las autoridades educativas locales y a las diferentes figuras educativas involucradas en impulsar el logro de los aprendizajes de alumnas y alumnos indígenas y migrantes a reflexionar, tomando como partida las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Por qué es importante tener un liderazgo en las comunidades de aprendizaje donde se da el acompañamiento?
- ✓ ¿Qué tipo de liderazgo ejerce cada figura en el acompañamiento al ATP?







desarrollo,
es expulsado

Gestación
El cigoto se desarrolla en el útero durante su desarrollo 9 meses.

“Un proceso de enseñanza nunca es una mera transmisión de conocimientos objetivos o de destrezas prácticas, sino que se acompaña de un ideal de vida y de un proyecto de sociedad”.

Fernando Savater

Planeación colegiada para el acompañamiento

La planificación es un elemento de suma importancia para los procesos de asesoramiento, en la cual no debe quedar excluido ninguno de los actores educativos que influyen en ella. Es necesario participar en la ruta de mejora desde y para la escuela, en la planificación, organización y control de las acciones propuestas por el colectivo, de tal manera que sea eficiente la práctica asesora.

Las características de cada escuela, de acuerdo con Murillo (2009), pueden clasificarse como a continuación se menciona:

- Identificar el tipo de asesoría requerida en cada escuela y tomar en cuenta las áreas o aspectos que requieren cambios. Se debe tener presente que cambiar es innovar; es decir, hacer las cosas de manera diferente y esto aplica tanto a nivel individual como colectivo.
- Recabar información relevante sobre cada escuela que permita conocer los factores que desarrollen o inhiban el aprendizaje tanto individual como de la propia organización escolar.
- Organizar un calendario de asesorías tomando en consideración herramientas de registro a utilizar: guiones de entrevista u observación, cuestionarios, entre otros.
- Realizar un diagnóstico educativo inicial, con base en indicadores estadísticos y evaluaciones tanto locales, regionales y nacionales.



- Diseñar y aplicar estrategias diversificadas y flexibles, pertinentes a las características, tomando en cuenta el contexto y las necesidades detectadas en el diagnóstico de cada escuela, integrando el enfoque intercultural, de competencias, la equidad de género, la interdisciplina y transdisciplina, así como el pensamiento crítico, científico y complejo.
- Evaluar los resultados obtenidos en la práctica con base en los indicadores establecidos en los distintos momentos del proceso.

Por otro lado, para lograr una planeación colegiada del acompañamiento, es necesario reconocer que los nuevos modelos de asesoría escolar establecen un replanteamiento de las competencias de cada una de las figuras que participan. La capacidad de aprendizaje en la toma de iniciativas de observación, interpretación y comprensión de los procesos van ligadas a la habilidad para trabajar en equipo, a la comunicación basada en la escucha para el diálogo y la empatía, así como a la colaboración.

En esta nueva perspectiva se retoma la planeación estratégica del asesoramiento como un instrumento adecuado para la solución de los problemas de la escuela y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad educativa. Se define entonces el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se plasma en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo esto su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

De acuerdo con Dean (1997), es común visualizar al asesor de manera uniforme, con un solo tipo de prácticas de apoyo; sin considerar que existen diversos contextos, enfoques y modelos que obligan a implementar estrategias de asesoramiento distintas de acuerdo con los escenarios e individuos involucrados en cada situación. Por ello se requiere:



1. Acordar, indagar y redefinir con cada escuela sus necesidades y modelos de asesoría de facilitación, intervención o colaboración.
2. Fundamentar el asesoramiento en el conocimiento del proceso de asesoría.
3. Planear de manera anticipada las condiciones de dicho proceso, para lo cual deberá establecerse de manera conjunta los criterios sobre:
 - a) Horarios de seguimiento, revisión y evaluación, así como de uso de espacios para realizar la asesoría.
 - b) Manejo de información (quién, cuándo, por qué medio, para qué).
 - c) Dinámicas de intercambio y responsabilidades.
4. Motivar la auto revisión crítica de la escuela y conducir el proceso de cambio mediante acciones y plazos previamente identificados, analizados, acordados, planificados y evaluados.
5. Procurar acuerdos institucionales para concretar metas planeadas.
6. Promover la reflexión y el trabajo en equipo con el resto de las figuras que acompañan el asesoramiento.
7. Generar un proceso de autoevaluación que considere los cambios realizados a lo largo de éste, identificando sus causas y objetivos.
8. Propiciar espacios de difusión de los aprendizajes tanto internos, como mediante redes con escuelas afines, otras figuras educativas y la comunidad escolar.

Lo anterior conlleva un cambio en la concepción de la escuela, donde lo importante será enfocar de manera conjunta el acompañamiento a los procesos y a la relación entre las figuras involucradas, la institución y el contexto en el que se encuentren. En este sentido, dentro de la planeación estratégica, se retoma el trabajo por proyectos, el cual resulta una herramienta que ayuda al equi-

po de asesoramiento a vincular la evaluación inicial con las metas a alcanzar, así como a definir las estrategias que permitirán lograr los objetivos.

Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

La planeación colegiada son:

- Estrategias de acompañamiento que realiza un profesional y tienen como objetivo mejorar en distintos aspectos la realidad educativa de una escuela.
- Los procesos y los medios que se implementan para desarrollar una jornada de asesoría de acuerdo a la necesidad que se presente.
- Un conjunto de procedimientos apoyados en técnicas de enseñanza que tienen como fin llevar a buen término la acción o el trabajo de asesoría.
- A través de un plan estratégico se puede tener calidad en la práctica docente, en la organización, control escolar, administración de recursos y la participación de padres de familia desde el punto de vista de la gestión.
- Implica el análisis de contenidos de manera conjunta con los docentes de la zona.
- Las acciones que se tienen que realizar para el beneficio de la escuela en relación a la calidad de la educación. Se utilizan para buscar métodos que favorezcan el trabajo del docente para alcanzar un buen logro educativo en el educando.



- Buscar condiciones para generar un espacio adecuado de asesoría.
- El canalizar las necesidades académicas de los docentes.
- Acciones educativas que fortalecen el trabajo del docente.
- Acciones pedagógicas integradas que favorecen la adquisición de conocimientos y habilidades.
- El vínculo de comunicación que abre paso al trabajo colegiado para el proceso de construcción de los proyectos escolares y de su ejecución entre todos, permitiéndoles saber qué se está realizando en todo momento.

Este tipo de planeación requiere una visión transversal de la labor que se llevará a cabo en cada escuela, en la que cada uno de los integrantes del proceso asuma de manera colectiva los principios de inclusión y equidad, así como de mejora de la calidad pedagógica con base en la motivación y el estímulo hacia el cambio. Tomando siempre en cuenta las formas de trabajo existentes en cada escuela, a partir del diálogo y análisis compartidos, es posible llegar a la planeación de diversas estrategias de intervención y alternativas de solución a las problemáticas encontradas mediante el establecimiento de indicadores de logros, acciones, plazos, recursos y conformación de colegiados de acuerdo a distintas competencias profesionales, roles y responsabilidades.

La planeación colegiada para el acompañamiento, sin importar el modelo de asesoría de facilitación, intervención o colaboración que se aplique en cada escuela, favorecerá la coordinación y racionalización del manejo del tiempo para las asesorías, coadyuvará a la motivación y autoevaluación de las funciones del ATP, del Tutor y demás figuras, propiciará prácticas horizontales de liderazgo que favorezcan el desarrollo de una gestión escolar centrada en las prioridades pedagógicas, con el fin de vincular de manera congruente el currículo con las necesidades internas de cada escuela y con el entorno que atienda la diversidad cultural y lingüística en la que ésta se encuentre.



LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO

partido, argumentación, crítica, etcétera) y a compromisos sociales de mayor envergadura (transformación social). Se sabe que los primeros no son más que operadores o excusas para movilizar a la acción del grupo y de cada profesor, mientras que los segundos conciertan fuerzas dispares que no conviene destapar en determinados momentos.

Domingo Segovia, Jesús. (2005, febrero 28). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos: una revisión del modelo de proceso* Archivos Analíticos de Políticas Educativas 13(17). Disponible en: <http://epaa.asu.edu/epaa/v13n17/>.



Diálogo para el acompañamiento

Considerando los contenidos de la planeación colegiada para el acompañamiento, propicie con sus pares y docentes frente a grupo la reflexión acerca de las preguntas que se mencionan a continuación:

- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que tendrían que implementarse para lograr una planeación colegiada en donde intervengan los distintos actores implicados en el asesoramiento?
- ✓ ¿Qué beneficios traería este proceso a todas y todos los involucrados?





LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO



“La enseñanza que deja huella no es la que hace de cabeza a cabeza, sino de corazón a corazón”

Howard G. Hendricks

Prácticas de acompañamiento colegiado

Un acompañamiento responsable por parte del ATP y del Tutor debe ser una práctica que implique que la función asesora deja de ser una actividad en solitario para dar cabida a la complementariedad, a la búsqueda y aceptación de la crítica de los colegas, a solicitar ayuda y a dar crédito a los demás (Pozner, 2009).

Para ello se sugiere comenzar desde un modelo de asesoría colaborativa y de supervisión críticas que parta de una cultura de la colaboración entre el ATP y, el Tutor, las figuras educativas que lo acompañan y los asesorados, dentro de un espacio sociocultural en donde la interacción entre las personas que participan esté condicionada por el trabajo conjunto.



Reyes Hernández, N. y López Contreras, Y. "El asesoramiento educativo: la relación asesor-asesorados desde un modelo colaborativo" en *La asesoría técnico pedagógica en la educación básica*. UPN, 2009.

De acuerdo con el esquema anterior, la relación de asesoramiento se basa en el liderazgo colegiado como herramienta que vincula a las figuras del acompañamiento con un compromiso compartido con los asesorados mediante un proceso de colaboración.

Es así que la relación de asesoramiento implica un proceso de colaboración y corresponsabilidad horizontal entre pares que favorece la reflexión crítica e interdependiente del ATP y las figuras que lo acompañan con los asesorados para complementarse, abrir espacios de diálogo respetuoso y tolerante, compartir compromisos y puntos de vista en relación con las estrategias para detectar las necesidades de las escuelas, así como de búsqueda de alternativas conjuntas de solución.

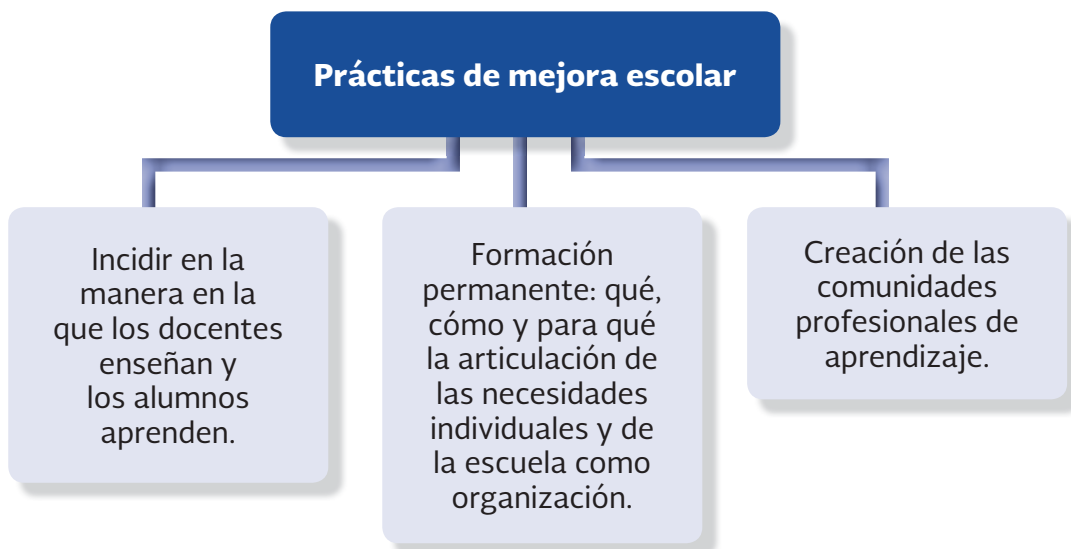
Asimismo, el ATP, el Tutor y su relación con las figuras educativas para la mejora del acompañamiento nos sitúan en *Cinco Dimensiones* que describen su desempeño así como las características, cualidades y aptitudes deseables, las cuales son la base para perfilar las funciones que el ATP y el Tutor requieren para tener una práctica de desempeño profesional eficaz .

Las competencias generales para una mejora de la práctica profesional, se describen a continuación en las siguientes *Cinco Dimensiones*:

- Un ATP y un Tutor que conocen a los alumnos, saben cómo aprenden y lo que deben aprender, apoyando al docente de forma complementaria para mejorar su práctica.
- Un ATP y un Tutor que saben organizar y evaluar el trabajo educativo y realizan un acompañamiento didáctico pertinente.
- Un ATP y un Tutor que se reconocen como profesionales que mejoran continuamente para brindar apoyo técnico pedagógico a los maestros y hacer más eficiente la práctica docente.
- Un ATP y un Tutor que asumen las responsabilidades legales y éticas inherentes a su función para bienestar de sus asesorados.
- Un ATP y un Tutor que conocen los rasgos de la nueva escuela, su estructura y funcionamiento, fomentan el vínculo con la comunidad para propiciar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.



Estas *Cinco Dimensiones* deben incidir en la promoción de prácticas de mejora para transformar a los centros escolares indígenas en comunidades de aprendizaje con base en las siguientes vertientes:



Esto implica un cambio en la visión del asesor y de las figuras que lo acompañan, ya que involucra dejar de lado la verticalidad y la dependencia individual para asumir una cultura de trabajo horizontal y colegiado, donde se concibe que la formación continua compete ya no sólo al individuo, sino al centro escolar en su totalidad, puesto que todos aprenden de los demás. La escuela así vista, se convierte en una organización basada en el compromiso de todos los participantes, donde de manera conjunta se trabaja, analiza, reflexiona y se comparten logros y dificultades en torno a la enseñanza.

En la medida que cada escuela sea vista como comunidad profesional que posee una cultura particular, se entenderá a las prácticas de mejora escolar como un proceso en el que las diversas figuras tienen una participación relevante.



En el esquema anterior se presenta el proceso para el logro de una cultura escolar que implique al acompañamiento pedagógico de las distintas figuras educativas. Éstas en colegiado tienen que realizar un proyecto común mediante el que deben detectar las prácticas culturales que se presentan en el aula y en cada centro escolar; asimismo deben detectar aspectos de la práctica docente que se quieren modificar, promoviendo la gestión de redes, de alianzas y apoyos del colectivo docente enfocados a ubicar y valorar prácticas efectivas de enseñanza y aprendizaje. Negociar conjuntamente estos aspectos a modificar, y que son parte del proceso de mejora escolar basado en el trabajo conjunto, permitirá conformar una cultura escolar en donde se generen nuevas relaciones para mejorar las condiciones de aprendizaje y alcanzar las metas educativas planteadas por el centro educativo.

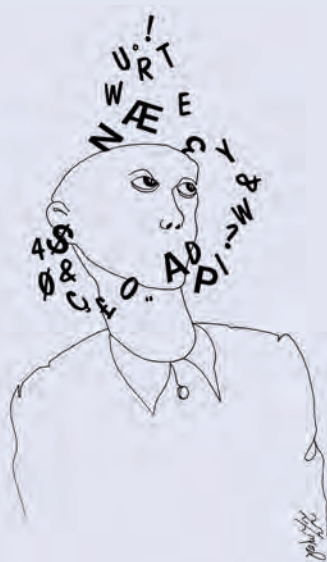
Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- Se requiere formar un equipo de investigadores en las escuelas para hacer un diagnóstico real de las necesidades.
- Mejorar la educación es posible a través de distintas acciones, ya sea académicas, administrativas o pedagógicas, como asesorías y cursos que permitan reflexionar sobre las dificultades en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- La mejora escolar es un proceso continuo que pretende establecer la excelencia como norma educativa. Sirve para introducir a la escuela en la dinámica del círculo de mejora continua y se implementa cuando el grupo de maestros acepta la necesidad de ofrecer un mejor servicio.
- Es mediante el reconocimiento de las necesidades y debilidades que es posible proponer acciones de mejora para trazar objetivos o metas que ayudarán al profesional a reflexionar sobre su práctica.



Los expertos opinan

- Frente al valor primigenio de la planificación en la tarea asesora, se observa desde la misma experiencia cotidiana que una buena planificación no es suficiente para asegurar un buen desarrollo. No se quiere decir con esto que no sea necesaria la planificación de las tareas de asesoramiento, lo que se quiere resaltar, es que es aún más necesaria una actitud de curiosidad y aprendizaje intelectual, una clara intención de ayuda a los profesionales de los centros y el alejamiento de posturas “expertas” y de diseños “racionales” que encajan únicamente en la frialdad del papel.
- Es preciso entender además, que la mejora de la escuela debe conllevar la mejora de su competencia comunicativa frente a los “maquillajes” de tipo técnico. Éste suele ser un error que desde el asesoramiento se suele cometer: apoyar los cambios basándose en la mejora de los procedimientos y técnicas, sin profundizar en el objetivo fundamentalmente político, de transformación de la realidad, del que deben apropiarse las instituciones educativas.
- También es necesario disponer de prácticas ejemplares sobre respuestas alternativas construidas desde los centros, que constituyen un recurso idóneo para las tareas asesoras. Es preciso asumir que cualquier actuación de asesoramiento deba específicamente ajustarse a cada realidad y huya de planes burocráticos. Asimismo, sería necesario superar dicotomías formales como la consabida contraposición entre “asesorar” y “formar”.



Diálogo para el acompañamiento

De acuerdo al apartado “Prácticas de acompañamiento colegiado” y a su experiencia como asesor, desarrolle con sus colegas los siguientes puntos:

- ✓ Defina con ejemplos el concepto de escuela como una comunidad de aprendizaje.
- ✓ Elabore, en conjunto con las figuras de acompañamiento, una propuesta de planeación tomando a todos los agentes educativos involucrados en la asesoría.











“Gestión es hacer las cosas bien,
liderazgo es hacer las cosas”

Peter Drucker

Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras en el acompañamiento

La asesoría y tutoría centrada en los procesos de aprendizaje implican que la función de las figuras del acompañamiento se basen en la autoevaluación individual y en la práctica colectiva de la escuela como comunidad profesional de aprendizaje. Asimismo, en un liderazgo activo que promueva la colaboración y el desarrollo de todos los actores sociales, gestione los tiempos y espacios para el aprendizaje individual y colectivo, además de la interacción con los agentes externos (Bolívar, 2007).

La evaluación es un proceso en continuo movimiento que inicia en el momento en que se realiza el diagnóstico inicial para conocer, de manera conjunta con las figuras del acompañamiento, cuál es la situación, contexto y problemática de cada escuela. Éste dará pauta a la planeación estratégica, cuya aplicación requiere de un seguimiento continuo para finalmente evaluar de manera sumativa los logros, alcances y dificultades de las actividades realizadas a lo largo del ciclo de acompañamiento; por ello, los resultados obtenidos, a su vez, vuelven a ser el punto de partida de las subsecuentes propuestas.

Del mismo modo, la evaluación pedagógica, que comprende a su vez la inicial o diagnóstica, la heteroevaluación, la autoevaluación y la sumativa, requiere considerar que uno de los factores fundamentales es retomar los aprendizajes individuales y de la propia escuela como parte de una comunidad de aprendizaje. En este sentido resulta indispensable recuperar las experiencias de



la práctica de asesoramiento del ATP, el Tutor y del resto de las figuras que lo acompañan, con el objeto de analizarlas en conjunto con el resto de los resultados obtenidos, lo cual permitirá tener un panorama integral de las metas alcanzadas, estrategias utilizadas, obstáculos encontrados y aspectos que requieren mejorar.



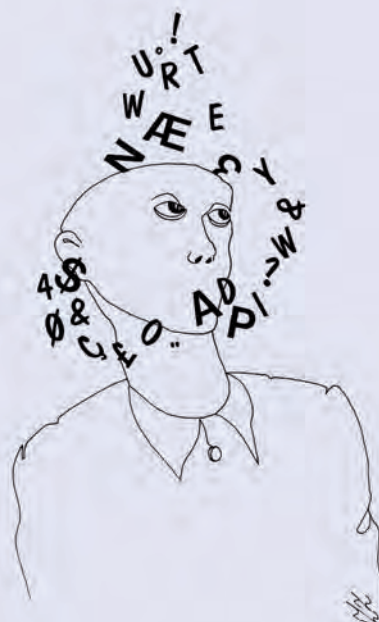
Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- Una de las principales dificultades a las que me he enfrentado como ATP ha sido concientizar a mis compañeros docentes sobre la importancia de llevar a cabo la planeación didáctica. Lo que me dio éxito fue la planeación por proyectos partiendo de la comunalidad.
- Para alcanzar el cambio promuevo procesos de análisis, reflexión y sobre todo la revisión permanente de los resultados bimestrales, PISA y ENLACE, para que la asesoría se fundamente en la valoración permanente.
- Busco promover relaciones interculturales entre el ATP, los docentes de la escuela y los alumnos, relacionando teoría y práctica, y tomando en cuenta las características del contexto donde nos reunimos.
- Es necesario crear espacios de investigación e intercambio.
- Primero busco lograr el cambio en mí mismo para poder seguir la ruta del cambio y que los maestros vean que es posible a través de la práctica en mí mismo.



Los expertos opinan

- Seguimiento y evaluación del proceso de puesta en práctica.
- La evaluación es una oportunidad y un proceso de aprendizaje. Permite cuestionar las rutinas y supuestos de los que nos sentimos seguros o de los que no somos conscientes al contrastar con otros la realidad con los propósitos y consecuencias que estamos obteniendo.
- La evaluación, considerada desde su vertiente formativa, debe estar presente a lo largo de todas las fases del proceso, pero será fundamental tanto a la hora de establecer un seguimiento (paralelo al desarrollo de la acción), como al final de la misma –a modo de “supervisión crítica entre colegas” (Angulo, 1999)– y a la hora de confrontar resultados con la previsión de estándares que se habían programado cumplir.
- Más que una simple rendición de cuentas, se trata de una reflexión colectiva –interna y con espejos críticos externos– sobre los procesos seguidos y lo que queda por conseguir, para establecer líneas de continuidad entre lo realizado bien y el trabajo que falta, a modo de “pistas a través de las cuales hemos de buscar la guía o camino más coherente para pasar de una educación uniformista y centrada en patrones tradicionales ya obsoletos a una enseñanza activa, actual, cooperativa, flexible, individualizada y equitativa” (Cano, 1998, 323).



- Para alcanzar un cambio sostenible es necesario conseguir un equilibrio entre la mejora en el aula y en la escuela. Hablar de la promoción conjunta de los procesos de desarrollo, colaboración y reflexión. Instaurar un dinámico proceso autosostenible que compatibilice estos niveles de equipo y profesor, de centro o institucional y de aula, mediante ciclos recurrentes, se convierte en una potente herramienta de desarrollo. Pero antes y paralelamente a estos momentos comunes de argumentación pública, el profesor debería seguir otros procesos particulares de investigación–acción o ciclos reflexivos.
- El asesor debería en este momento, apoyar tales procesos o –en su caso– ayudar a instaurarlos. De no darse esta situación –de debate en equipo y de reflexión individual sobre la práctica–, el proceso de seguimiento podría cubrirse con una auténtica cortina de humo de autocomplacencia o de vaciado de contenido.

Domingo, J. (2005). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso*. Education Policy Analysis Archives, 13 (17). Disponible en: <http://epaa.asu.edu/eppa/v13n17/v13n17.pdf>.

Diálogo para el acompañamiento

Con base en su experiencia y al planteamiento de la lectura “Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras en el acompañamiento”, en trabajo colaborativo con sus pares, responda las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué entiende cada una de las figuras educativas por evaluación desde su función con respecto al asesoramiento?
- ✓ ¿Qué momentos tendría la evaluación de cada una de las figuras dentro de un plan estratégico?
- ✓ ¿Qué importancia tiene el acompañamiento en el proceso de evaluación en la educación indígena, y qué estaríamos logrando con ello, en la escuela, con los docentes, alumnos y padres de familia?









“Educar no es formar adultos según un modelo,
sino liberar en cada uno lo que le impida
ser el mismo, permitirle realizarse según
su genio singular”

Fernando Savater



Siglas y glosario

Asesoría técnico pedagógica. Proceso de ayuda basado en la interacción profesional en tres niveles: intervención, facilitación y colaboración, orientado a la resolución de problemas de una organización educativa.

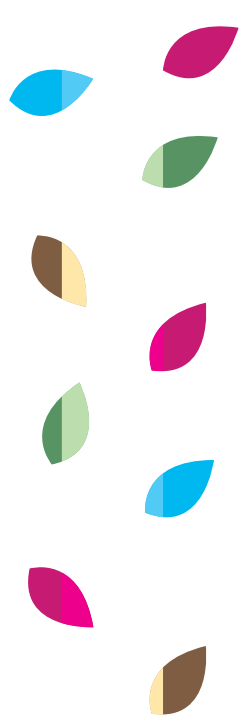
AAD. Asesor Académico de la Diversidad Social, Lingüística y Cultural. Profesor(a) de educación indígena comisionado para brindar apoyo académico a los docentes frente a grupo de las escuelas de educación indígena.

ATP. Asesor Técnico Pedagógico, se nombra así al profesor que asesora pedagógicamente a los docentes de educación indígena.

CAAD. Coordinador de AAD. Personal de educación indígena comisionado para coordinar la operación y ejecución del PAED en el estado.

Centralidad de lo pedagógico. Asumir desde el conjunto de los actores institucionales la responsabilidad de garantizar aprendizajes para todos con equidad, calidad y pertinencia.

Gestión. Se ocupa de la coherencia, el orden y la congruencia de la planeación formal con el diseño de las estructuras organizacionales y la comparación de los resultados con los planes de acción.



Para Mintzberg y Stoner constituye la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (modelo de gestión educativa estratégica).

Gestión educativa. De acuerdo a la UNESCO se conforma por las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

Gestión escolar. Se conforma por las acciones de todos los que participan en el proceso educativo en cada escuela.

Gestión escolar estratégica. Acciones que lleva a cabo la escuela para conducir su proyecto educativo de acuerdo con una visión y misión que comparten todos los involucrados para compartir la filosofía, valores y objetivos de la institución. Este modelo se centra en las estrategias, experiencias, capacidades, habilidades y actitudes de los actores.

Gestión institucional. Es el modo en el que cada organización lleva a cabo las políticas educativas.

Gestión pedagógica. Es la manera en que el docente lleva a cabo el proceso de enseñanza, su manera de realizar la planeación didáctica y de relacionarse con los alumnos y padres de familia para garantizar el aprendizaje.

Gobernabilidad. Conjunto de medidas y de dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social cuando se busca asegurar que el sistema educativo se organice y funcione de un modo eficaz y eficiente para lograr los objetivos y las metas políticamente establecidas.

Innovar. Implica cambiar mediante la apertura, la actualización y la mejora; para ello se requiere tomar decisiones con base en evaluaciones previas que consideren los contextos socioculturales, tanto de los individuos que participan en el proceso de cambio, como de la propia escuela. Por ello, esto siempre trae consigo una resistencia.

Para Hargreaves y Fink (2004) la innovación es un proceso de aprendizaje organizativo que requiere de un desarrollo sostenible que incluya aspectos como profundidad, longitud, anchura, justicia, diversidad, recursos y conservación. Ezpeleta (2002) agrega que sus resultados dependen de un marco institucional, de las acciones y recursos que se apliquen en el proceso.

Liderazgo. Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, conozca las innovaciones, amplíen sus habilidades para saber ser, saber hacer, saber colaborar, saber qué, cómo, cuándo y dónde resolver problemas, conocer lo que se realiza, así como evaluarlo y establecer las consecuencias de las acciones emprendidas.

Liderazgo formativo. Comunica y propicia el cambio. Su potencialidad es convocar.

Liderazgo transformativo. Modelo que posibilita la reestructuración escolar al permitir una visión articulada de los objetivos escolares, desarrolla la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, además de favorecer la identificación de metas comunes y compartidas, así como las prácticas para alcanzarlas.

Mejora en la escuela. Estrategia para el cambio educativo que busca la elevación del aprendizaje y de los niveles de rendimiento del alumnado, tomando como punto de partida la práctica docente y el contexto en el que se desarrolla.

Modelo de asesoramiento. Marco de referencia interpretativo que sirve para comprender la interacción del asesoramiento y guiar la acción de los participantes.

Modelo de asesoramiento educativo. Modo de ver y abordar un problema o situación de manera flexible y abierta al cambio. Requiere de un asesor y figuras que lo acompañen que se consideren profesionales del conocimiento, con competencias para aprender a cambiar su propia práctica y transformar la cultura escolar de manera colectiva.



Organización que aprende. Es aquella en la que todos sus integrantes aprenden a aprender de manera conjunta. Debe considerarse que este proceso no es sencillo y requiere el desarrollo de nuevas competencias.

PAED. Fue creado por la DGEI principalmente como un programa de asesorías técnico académicas pedagógicas orientadas por los principios de la educación intercultural bilingüe, las cuales eran proporcionadas por los AAD a las y los docentes de educación inicial y básica indígena con la finalidad de hacer de la educación pública un factor de justicia y equidad, que impulse a una sociedad democrática, incluyente y diversa, donde las prácticas sociales del lenguaje incorporen los referentes culturales como formación de saberes previos para construir aprendizajes desde los idiomas indígenas y el español. Opera con Reglas de Operación.

PEC. Programa Escuelas de Calidad.

PETE. Proyecto Estratégico de Transformación Escolar. Es una herramienta que las Escuelas que participan del PEC utilizan para establecer metas específicas y cuantificables que tratarán de alcanzar a lo largo de un periodo.

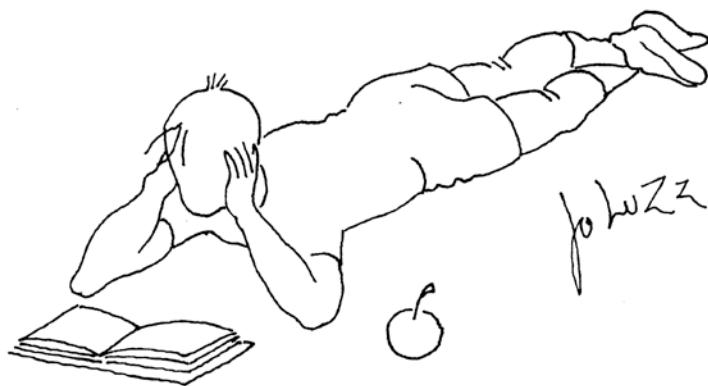
Principio de la tensión creativa. La visión de futuro confrontada con la realidad actual genera energía para movilizar la realidad existente.

REEI. Responsable Estatal de Educación Indígena.

RIEB. Reforma Integral de la Educación Básica del 2011.

Supervisión. Instancia de enlace o intermediación. Enlaza el nivel macro de la educación (autoridades y políticas educativas), con directores y maestros en los centros escolares. Su función es generar, en términos de Paulo Freire, una pedagogía de la autonomía en la cual es fundamental el papel colegiado de todas las figuras participantes en el proceso de asesoramiento.

TIC. Tecnologías de la Información y la Comunicación.



Bibliografía consultada

Antología del Primer Taller Nacional Liderazgo Transformacional en la Escuela indígena y Competencias Directivas en los ATP's. DGEI. Mayo-junio de 2008.

Bolívar, Antonio. "Liderazgo, mejora y centros educativos" en A. Medina (coord.) *El liderazgo en educación*, Madrid: UNED, incluido en la Antología del Primer taller nacional para la profesionalización de los asesores técnico pedagógicos "Liderazgo transformacional en la escuela indígena y competencias directivas en los ATP's", mayo-junio de 2008.

Bolívar, Antonio. "La escuela como comunidad profesional de aprendizaje. Formación docente y procesos de cambio educativo" en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

Bonilla, Oralia. "Gestión escolar en México. Algunos aprendizajes" en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

Guerra Mendoza, Marcelino. "La gestión escolar en la educación básica en México" en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

- Murillo, Paulino. “El proyecto institucional: ¿ritual burocrático o estrategia para la gestión escolar?” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.
- Pozner, P. “El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.
- Reyes Hernández, Norma San Juana y López Contreras, Yolanda. “El asesoramiento educativo” en López Contreras, Yolanda (coord.) *La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas*. México: UPN, 2009.
- Reyes Hernández, Norma San Juana y López Contreras, Yolanda. “Situación de la función del asesor técnico pedagógico y su repercusión en la calidad educativa de la educación básica” en López Contreras, Yolanda (coord.) *La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas*. México: UPN, 2009.
- Rivera Fierro, Lucía. “Gestión educativa: ¿campo emergente? Notas para la construcción de una agenda de discusión” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.
- Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. 2009.
- Secretaría de Educación Pública. *Orientaciones para la asesoría a las escuelas de educación indígena*. México. SEB-DGDGIR-PEC. 2011.
- Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Módulos I y V. pdf. México. SEB 2010.
- Domingo Jesús Segovia. “La asesoría a la escuela para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

Bibliografía electrónica

Domingo, J. (2005). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso*. Education Policy Analysis Archives, 13 (17). Disponible en [http:// epaa. asu. edu/eppa/v13n17/v13n17.pdf](http://epaa.asu.edu/eppa/v13n17/v13n17.pdf)

_____. *El centro como contexto*. Servicio de formación del profesorado. Módulo I. Disponible en [http://www. Ugr.es/jdomingo/El centro contexto.pdf](http://www.Ugr.es/jdomingo/El centro contexto.pdf)

_____. *Dimensiones y escenarios del buen aprendizaje para todos*. REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación; 1, 2. Disponible en [http:// www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Domingo.pdf](http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Domingo.pdf)

_____. *Apoyo a los procesos de autorrevisión crítica*. Disponible en: [http:// www.scielo.br/pdf/es](http://www.scielo.br/pdf/es)

García Garduño, José María. “La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México” en *Revista interamericana de Educación de adultos*, 26, (I). Disponible en [http:// www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/colección_crefal/rieda/](http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/colección_crefal/rieda/)

García Gómez, Rodrigo Juan. *El asesoramiento escolar en sociedades complejas*. Disponible en <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev121ART1.pdf>.

Montero, Lourdes y Sanz Lobo, M^a Dolores. “Entre la realidad y el deseo: una visión del asesoramiento” en *Profesorado*. Revista de currículum y formación del profesorado, 12, 1 (2008). Disponible en <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev121COL3.pdf>

Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Módulos I y V. pdf. México, SEB. 2010.



Bibliografía de apoyo

- Monereo, C. y de Pozo, J. I. (coords.) (2005). *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Barcelona: Graó.
- Morín, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (1996). *El asesoramiento en educación*. Archidona: Aljibe.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (1997). *El asesoramiento educativo: una práctica controvertida*. Madrid: Alhambra/Longman.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (2001a). “Asesoramiento en educación. Identidad y constitución de una práctica controvertida” en J. Domingo (coord.). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro, 69-87.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (2001b). “Tres escenarios en una época de cambio”. *Cuadernos de Pedagogía*, 302, 46-49.
- Santos Guerra, M. A. (2002). *Norte del corazón*. Málaga: Málaga Digital.



1357

bilé mili

bikíá cient

8642

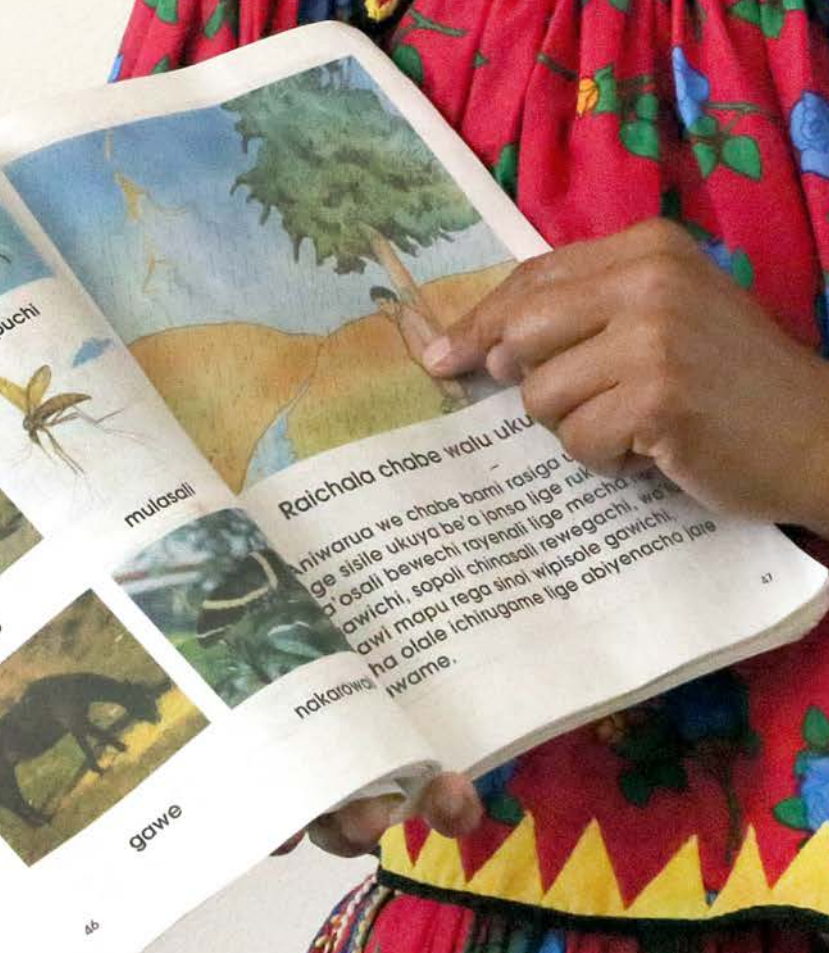
osá naó mili

usani ciento



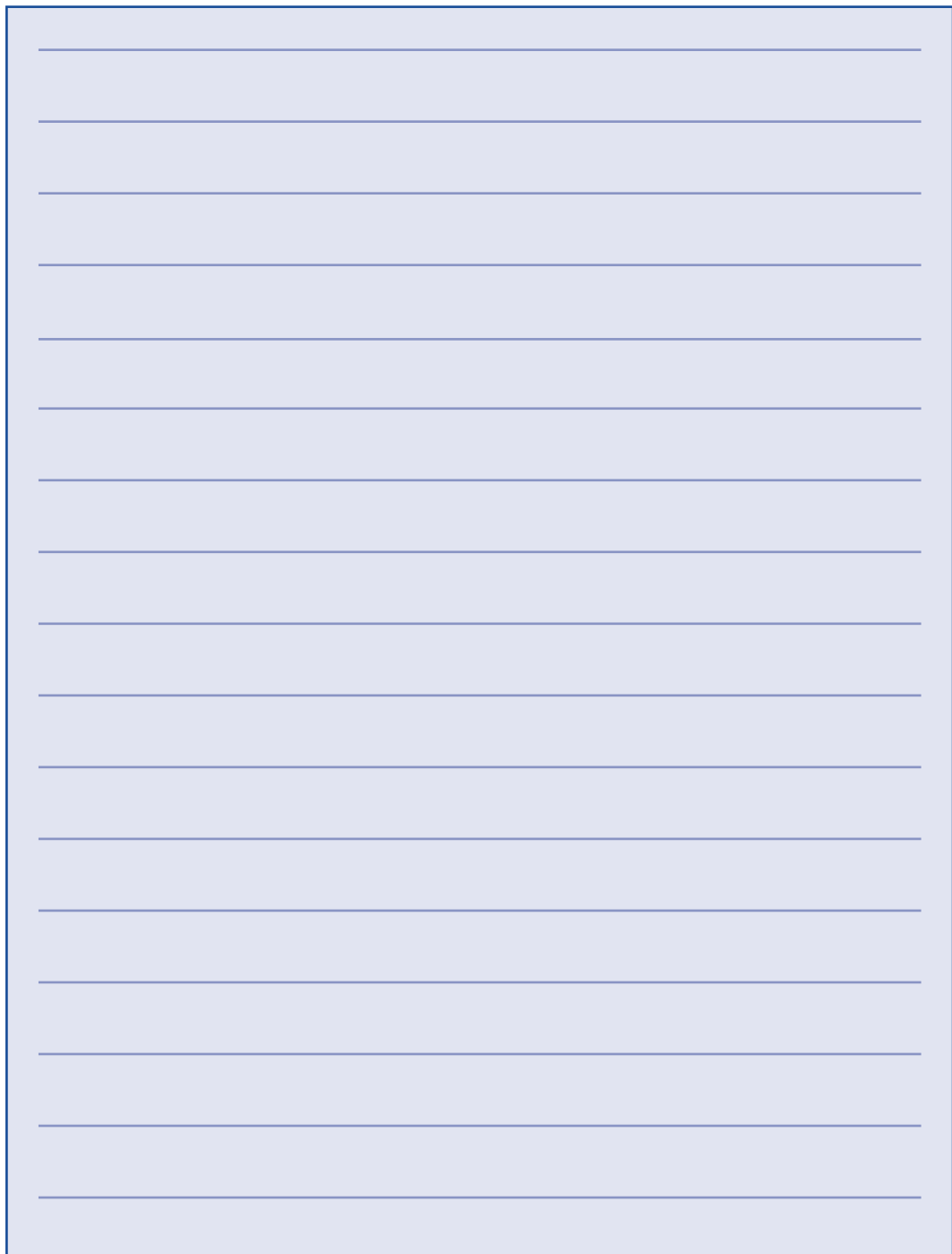
to malisa mako

naosa ma



Notas

Se incluye este espacio para plasmar algunas sugerencias que considere importantes al abordar las lecturas, para la mejora de su tarea.



A large rectangular area with a light blue background and a dark blue border, containing horizontal lines for writing notes. The area is empty, with only the lines visible.



NOTAS

A large rectangular area with a light blue background and a thin blue border, containing 25 horizontal lines for writing notes.

A large rectangular area with a light blue background and horizontal blue lines, intended for writing.





Lined writing area for notes.

A large rectangular area with a light blue background and horizontal blue lines, intended for writing or drawing.



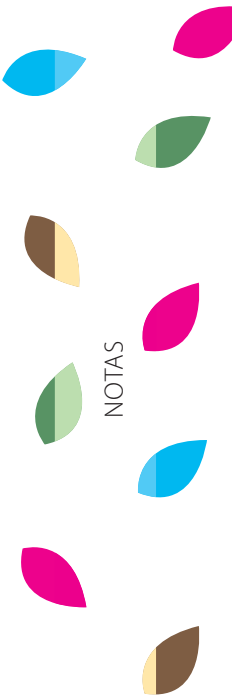


Lined writing area for notes.



A large rectangular area with a light blue background and a thin dark blue border. It contains 20 horizontal lines, providing space for writing.

Lined writing area for notes.

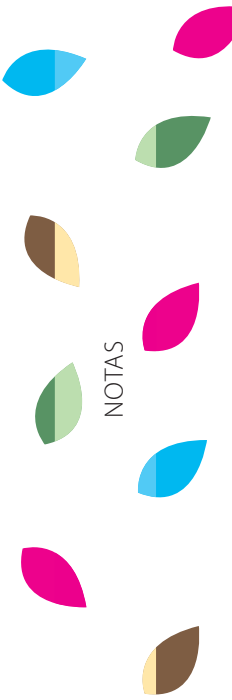


NOTAS



A large rectangular area with a light blue background and a thin dark blue border. It contains 20 horizontal lines, providing a space for writing or drawing.

Lined writing area for notes.

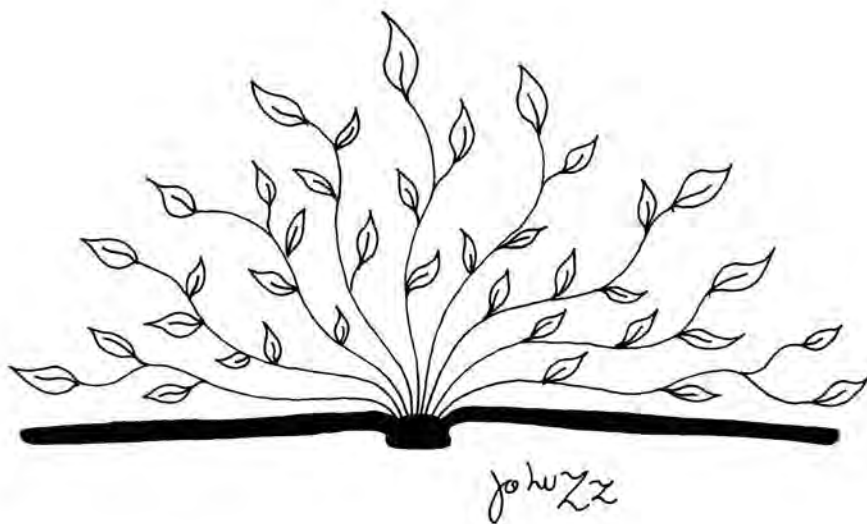


NOTAS





El acompañamiento sí importa.
Propuesta de líneas de acción en los ámbitos
del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas
se terminó de imprimir por encargo
de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos,



El acompañamiento sí importa

Propuesta de líneas de acción en los ámbitos
del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas



Directorio

Secretaría de Educación Pública

Aurelio Nuño Mayer

Subsecretaría de Educación Básica

Javier Treviño Cantú

Dirección General de Educación Indígena

Rosalinda Morales Garza

Dirección de Educación Básica

Alicia Xochitl Olvera Rosas

Dirección para el Fortalecimiento y Desarrollo Profesional de Docentes en Educación Indígena

Édgar Yesid Sierra Soler

Dirección para el Desarrollo y el Fortalecimiento de las Lenguas Indígenas

Eleuterio Olarte Tiburcio

Dirección de Apoyos Educativos

Erika Pérez Moya

El acompañamiento sí importa. Propuesta de líneas de acción en los ámbitos del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas fue elaborado en la Dirección General de Educación Indígena de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública y forma parte de la serie *Materiales Básicos para Fortalecer la Asesoría a las Escuelas Inclusivas e Indígenas*.

Coordinación académica

Edgar Yesid Sierra Soler
María de Lourdes Girón López

Contenidos

María Guadalupe César San Juan
Patricia Priego Ramírez

Asesoría técnico pedagógica

María Guadalupe César San Juan

Dirección editorial

Erika Pérez Moya

Coordinación editorial

José Raúl Uribe Carvajal

Corrección de estilo

Alma Rosa Vela Vázquez

Diseño y formación editorial

Miguel Ángel Romero Trigueros

Ilustraciones

© José Luis Rodríguez Ramírez (Joluzz) †
Archivo de imágenes y catálogo de
viñetas de José Luis Rodríguez Ramírez
(Joluzz)

Fotografías

Alfred José Louis Federico Jacob Vilalta

Cuidado de la edición

Erika Pérez Moya
José Raúl Uribe Carvajal
Armando Égido Villarreal

Revisión técnica académica*

Baja California

Epifania Aparicio Sánchez

Chiapas

Nicolás Huacash Bolom

Chihuahua

Juan Federico Palma Corona
Silvia Tello Sotelo
Gerardo Samarripa

Estado de México

Anselmo Martínez Ángeles
Lilia Sánchez López
Israel López Martínez

Guerrero

Raúl Crispín Linares Rojas
Wenselao Capistrano Diego

Michoacán

Jorge Gustavo López Campos
Natividad Gonzáles Claudio

Morelos

Minerva Castrejón Antonia
Rafael Huerta Rivera

Nayarit

Ismael Zeferino Rosas

Puebla

Juan Filemón Alva Alva
Sixto Martínez Cruz
Fortino Alcatitla López
Rafael Sánchez Hernández
Jesús Sedeño Reyes
Juan Alfredo Juárez Rodríguez

Querétaro

Virginia Mendoza Lujo
Angélica Nicolás Franco

Quintana Roo

Marco Antonio Abán Uce

San Luis Potosí

Roberto Antonio Osorio

Tabasco

José Jesús May May

Veracruz

Sabino Osorio Dionisio

**El acompañamiento sí importa. Propuesta de líneas de acción en los ámbitos del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas* fue revisado en su primera versión en la *Reunión Nacional para la Formación y Capacitación de los AAD* del 23 al 29 de septiembre del 2012 en Cuernavaca, Morelos.

D. R. © Secretaría de Educación Pública,
Argentina 28, Centro, 06020, México, D.F.

Primera edición, 2014
Segunda edición, 2015
ISBN Obra completa: 978-607-8279-61-6
ISBN: EN TRÁMITE









Impreso en México. Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Reservados todos los derechos. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio electrónico o mecánico sin consentimiento previo y por escrito del titular de los derechos.

El acompañamiento sí importa

Propuesta de líneas de acción en los ámbitos del
asesoramiento y la tutoría a las escuelas
inclusivas e indígenas

Índice

| | | |
|---|--|-----|
|  | Presentación | 11 |
|  | Introducción | 17 |
|  | Justificación | 23 |
|  | La importancia del acompañamiento al ATP y al Tutor | 31 |
|  | Nueva concepción del acompañamiento al ATP y al Tutor | 41 |
|  | Líneas de acción para el acompañamiento | 59 |
| | Horizontalidad en la toma de decisiones para el acompañamiento | 61 |
| | Liderazgo colegiado entre las figuras educativas | 65 |
| | Planeación colegiada para el acompañamiento | 74 |
| | Prácticas de acompañamiento colegiado | 86 |
| | Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras en el acompañamiento | 98 |
|  | Siglas y glosario | 109 |
|  | Bibliografía consultada | 115 |



“El arte supremo del maestro es despertar el
placer de la expresión creativa y el conocimiento”

Albert Einstein

Presentación

Los retos que actualmente se plantean a las escuelas de Educación Básica no pueden, ni deben, ser asumidos sólo desde los planteles escolares, pues la complejidad de sus tareas exige del Sistema Educativo Nacional una serie de acciones que brinden las condiciones necesarias para cumplir su misión: desde los elementos básicos de infraestructura (instalaciones físicas y servicios), así como personal docente, materiales didácticos y programas para el desarrollo profesional que ofrezcan las herramientas necesarias para lograr un desempeño profesional capaz de fortalecer la calidad, equidad e inclusión de una educación acorde con las exigencias actuales que demanda el país.

Dentro del servicio de educación indígena se sitúan las escuelas unitarias y multigrado que, por lo complejo de su organización escolar requieren de un Asesor Técnico Pedagógico y un Tutor para apoyar tanto al docente que desempeña múltiples funciones en estas escuelas, como a los de nuevo ingreso quienes requieren tutoría.

Entre esta gama, la asesoría técnica pedagógica que se brinda a las escuelas constituye un elemento clave para capitalizar toda una serie de soportes de carácter académico que impulsan el logro educativo del alumnado. De acuerdo con este principio y con el hecho de que un gran número de escuelas de Educación Básica opera dentro del servicio de educación indígena, el Programa para

la Inclusión y la Equidad Educativa (PIEE)¹ busca fortalecer que “la educación que el Estado proporciona esté a la altura de los requerimientos que impone el tiempo actual y que la justicia social demanda: una educación inclusiva, que respete y valore la diversidad sustentada en relaciones interculturales, que conjugue satisfactoriamente la inclusión con la calidad en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos”.²

En este marco que se integra la serie **Materiales Básicos para Fortalecer la Asesoría y la Tutoría a las Escuelas Inclusivas e Indígenas**, cuya finalidad es proporcionar al Asesor Técnico Pedagógico y al Tutor (ATP) así como al colectivo educativo que labora en este servicio, los siguientes documentos: *El acompañamiento sí importa*, que busca propiciar la reflexión sobre las problemáticas pedagógicas que enfrentan los docentes para construir comunidades de aprendizaje en donde estén presentes las opiniones de todos aquellos interesados en favorecer y fortalecer el acompañamiento orientado a la eficiencia, calidad y pertinencia de las asesorías para educación indígena; *Perfil de desempeño del Asesor Técnico Pedagógico y el Tutor para la educación inclusiva e indígena*, el cual contempla un conjunto de competencias profesionales requeridas para desarrollar esta importante función en las escuelas; *Antología para el fortalecimiento de las funciones del Asesor Técnico Pedagógico y los Tutores a escuelas inclusivas e indígenas*, que tiene como propósito mostrar un conjunto de referentes bibliográficos básicos que pretenden orientar, teórica y metodológicamente, la función de asesoría y la tutoría las escuelas indígenas; y por último *Orientaciones para la asesoría y la tutoría a la escuela inclusiva e indígena*, el cual brinda orientaciones que les permiten mejorar y consolidar la labor de asesoría y sistematizar un conjunto de tareas que los asesores habrán de desarrollar en los planteles educativos.

¹ Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa (PIEE) cuyo objetivo es contribuir a mejorar la capacidad de las escuelas públicas de educación básica y servicios educativos para generar condiciones de inclusión y equidad, mediante la promoción de acciones que garanticen el logro de aprendizajes, la retención, la reinserción y el egreso oportuno en educación básica con énfasis en la niñez en riesgo de exclusión y contexto de vulnerabilidad, considerando el tipo de apoyo para la atención educativa a la diversidad lingüística y cultural. (Reglas de Operación del PIEE. *Diario Oficial de la Federación*. Acuerdo N° 711. 28 de diciembre de 2013.)

² *Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa (PIEE)* Diario Oficial de la Federación. Acuerdo N° 711. 28 de diciembre de 2013. p. 9.

Esta colección de materiales, más allá de proponer definiciones y conceptos al ATP y al Tutor con respecto a las tareas específicas y el desarrollo de competencias profesionales, busca promover una visión más amplia y sistémica de la función asesora en contextos de la diversidad lingüística, social y cultural, y que permita desplegar una serie de estrategias para propiciar la gestión en distintas instancias educativas,³ con la finalidad de apoyar a los planteles y proponer formas concretas de articular sus respectivas acciones en beneficio del logro educativo de las y los alumnos de las escuelas de educación indígena. En ese sentido, esperamos que estos materiales no sólo sean de utilidad a quienes apoyan académicamente a los planteles, sino también a todos aquellos profesionales de la educación cuyas acciones convergen en la función de asesoría.

Maestra Rosalinda Morales Garza
Dirección General de Educación Indígena

- ¹ AEL: Autoridades Educativas Locales.
- CNSPD: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente.
- CTE: Consejos Técnicos Escolares.
- CTZ: Consejo Técnico de Zona Escolar.
- INEE: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
- SATE: Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.





ISIS

Tarea

20-08-2014

Cierre de actividad

Preguntas

- 1- ¿... gustó el día?
- 2- ¿... gustó? =
- 3- ¿... es gustó? =
- 4- ¿... qué hacer

Lenguaje y comu. Eje

Instructivos

Contextual

trivo para elaborar un arado

F. T.

Sambles

Mor. Polém.

espigat

via

ente

rank

Totalizados

→ Números

→ elab. cuento

de núm.

“Aprender a enseñar a aprender”

Fernando Savater

Introducción

En estos momentos en los cuales el aprendizaje se adquiere de múltiples maneras, es necesario que los docentes reconozcan la importancia de emplear nuevas estrategias y formas de comunicación que les permitan interactuar de una manera más integral, dinámica y enriquecedora. Hoy en día los docentes de educación indígena necesitan llevar a su práctica laboral, elementos que propicien el desarrollo de sus competencias docentes con base en la inclusión y la equidad, tanto en lo individual como en lo colectivo; es decir a las propias escuelas para que cumplan su función como centros de aprendizaje en donde se exploren las diferentes interacciones que propician competencias para ejercer la gestión pedagógica, la horizontalidad en la toma de decisiones, el liderazgo, la planeación colegiada y la evaluación para el acompañamiento del Asesor Técnico Pedagógico (ATP)² y el Tutor en los distintos ámbitos de acción del asesoramiento.

De antaño se ha reconocido que los aprendizajes son más efectivos en la medida en que se realicen entre pares, es decir, con aquellas personas con quienes compartimos intereses, necesidades, inquietudes y hasta problemáticas. En este contexto, los ATP y los Tutores no pueden realizar su labor en solitario, es imprescindible el acompañamiento de otros colegas para alcanzar metas comunes. Si bien este camino puede tener algunos obstáculos y

² Actualmente a la figura del Asesor Técnico Pedagógico se le asignó una nueva función, la de “Tutor”, aunque este documento no está destinado a esta figura, podrá encontrar herramientas teóricas que le permitan reflexionar sobre el nuevo reto de ser “Tutor”. (*Marco General para la Organización y Funcionamiento de la Tutoría en Educación Básica*. Docentes y Técnicos Docentes de nuevo ingreso. Ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. DGFPD-SEP.2015.)

dificultades tanto en lo individual como en lo colectivo, consideramos importante revalorar la experiencia de cada uno de los participantes en el proceso de asesoramiento.

Es por ello que este material ha sido pensado para la reflexión conjunta del ATP, el Tutor y las figuras que deben acompañarlo de una manera más equitativa, empática y horizontal para abordar las problemáticas pedagógicas que enfrentan las y los docentes de educación indígena.

Aquí el ATP y el Tutor encontrarán una propuesta de acompañamiento como un primer intento de reflexión y análisis a través de los siguientes apartados:

- I. Importancia del acompañamiento.* La supervisión educativa necesita pasar del modelo de control al de asesoría-orientación-respaldo. Esto implica que el ATP y el Tutor requieren del acompañamiento de otros profesionales de la educación que compartan la importante visión de generar un cambio en las escuelas, así como manejar nuevas competencias para llevarlo a cabo.
- II. Nueva concepción del acompañamiento.* El acompañamiento a la asesoría del ATP y del Tutor deben crear escenarios en los que se encuentren presentes el trabajo colaborativo entre los actores educativos, prácticas de asesoramiento flexibles y acordes a los liderazgos escolares, liderazgo colegiado y procesos conjuntos de evaluación para la mejora continua.
- III. Líneas de acción para el acompañamiento.* La planificación es un elemento de suma importancia para el asesoramiento. El acompañamiento requiere de una serie de líneas de acción en las que participan todos aquellos actores educativos que influyen en este proceso, tomando en cuenta las características particulares de cada escuela.
 - *Horizontalidad en la toma de decisiones para el acompañamiento.* La horizontalidad implica relaciones de trabajo basadas en una direccionalidad horizontal y democrática que involucra una manera colegiada de concebir y ejercer el liderazgo del ATP, el Tutor y las figuras educativas responsables del acompañamiento.

- *Liderazgo colegiado entre las figuras.* El acompañamiento debe tener como base el liderazgo transformacional aplicado a la escuela como organización, donde se abandonan los roles tradicionales de conducción para trabajar en pro de la mejora escolar de manera horizontal y colegiada.
- *Planeación colegiada para el acompañamiento.* La planeación colegiada requiere de una visión transversal de la labor que se llevará a cabo en cada escuela para favorecer la coordinación y racionalización de las asesorías.
- *Prácticas de acompañamiento colegiado.* La relación de asesoramiento debe tener como base un modelo colaborativo de liderazgo colegiado que permita el compromiso compartido de las figuras educativas con los asesorados.
- *Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras educativas en el acompañamiento.* La evaluación pedagógica debe recuperar las experiencias de la práctica de asesoramiento del ATP, el Tutor y del resto de las figuras que lo acompañan, con el objeto de alcanzar un panorama integral de las estrategias utilizadas y metas alcanzadas.

En cada uno de los apartados se pretende enriquecer la función asesora, además de presentar información acerca de los conceptos que son utilizados actualmente para abordar la gestión y la planeación estratégica.

Asimismo se incluye la sección “Los Asesores Técnicos Pedagógicos y los Tutores opinan”, en la cual se vierten las opiniones y comentarios sobre su labor de asesoramiento y tutoría en los distintos momentos; lo que permite conocer sus saberes y vincularlos con la sección “Los expertos opinan”, donde se recuperan las aportaciones de los marcos teóricos de autores especialistas en el tema que abordan las distintas situaciones que viven los asesores en el ámbito de acción del asesoramiento.

También se cuenta con la sección “Diálogo para el Acompañamiento”, que es una invitación para abrir espacios a una comunicación horizontal de colegas que intervienen en el acompañamiento con el ATP y el Tutor para la recuperación de aprendizajes orientados a repensar y dialogar de una manera más cercana sobre la realidad que viven en su tarea de asesoramiento. Del mismo modo, hacer posible una reorientación de las relaciones establecidas con todas las figuras involucradas en este proceso y que repercuten en la calidad educativa de cada uno de los centros que asesora.

Este material busca propiciar diálogos que puedan ir construyendo espacios generadores de comunidades de aprendizaje en donde estén presentes las opiniones de todos aquellos interesados en favorecer y fortalecer los aprendizajes colaborativos, y que de una manera horizontal redunde en la eficiencia, calidad y pertinencia de las asesorías que realizan los ATP y los Tutores en las escuelas indígenas, buscando en ello la inclusión y la equidad.



Justificación

La Dirección General de Educación Indígena (DGEI) busca contribuir a satisfacer la necesidad de un acompañamiento eficaz en la escuela y el aula indígenas, así como desarrollar propuestas curriculares adecuadas para la población en contexto de vulnerabilidad, profesionalizar la planta docente que la atiende, asesorar a los docentes en centros educativos en donde se presenta la diversidad lingüística y cultural para promover el trabajo colaborativo y colegiado enmarcado en la inclusión y la equidad, así como brindar apoyos técnicos y materiales para el fortalecimiento de la práctica de los docentes y de las funciones del Asesor Técnico Pedagógico (ATP)³ y el Tutor.

El asesor académico tendrá la tarea de realizar asesorías académico-pedagógicas orientadas por los principios de la inclusión y la equidad, sin olvidar propiciar la profesionalización y esfericidad del servicio, ni dejar de lado la gran diversidad lingüística y cultural de México que constituye la principal riqueza y motor del país.

³ El PAED tuvo como antecedente el Programa Asesor Técnico Pedagógico (PATP) que previo a ser un Programa sujeto a Reglas de Operación, inició en 1998 como un proyecto para atender a niñas y niños indígenas desde un enfoque intercultural bilingüe. En el 2003 se creó la figura del Asesor Técnico Pedagógico; en este sentido el PATP se amplía con el componente de la Atención Educativa de la Diversidad Social, Lingüística y Cultural, gestándose el PAED en 2011. Con una cobertura geográfica para las asesorías técnico académicas y pedagógicas en 24 estados de la República, y teniendo como su población objetivo a las y los docentes frente a grupo de Educación Inicial y Básica Indígena, el objetivo del PAED era satisfacer la atención educativa en el marco de la diversidad social, lingüística y cultural. (SEP/DGEI, ROP PAED. 2010).

Bajo este planteamiento es necesario reformular los quehaceres del ATP y del Tutor ante los nuevos desafíos de las políticas que buscan la mejora educativa en las comunidades de aprendizaje y actuar del asesor en las escuelas indígenas.

Las tareas que ahora deben realizar el ATP y el Tutor han de reflejar la especialización del asesoramiento a través de una asesoría y tutoría pertinente e inclusiva (API) en los centros educativos, implementando acciones colegiadas en el acompañamiento con los docentes y directivos, enmarcadas en la diversidad social, lingüística y cultural, y la adaptabilidad de las nuevas propuestas, propiciando acciones educativas para la inclusión y equidad de los niños y jóvenes indígenas.

Ante esto, se tiene que reconocer que existe una responsabilidad ética que se refleja en la misión y visión del Asesor Técnico Pedagógico y del Tutor para la educación inclusiva e indígena.

Misión del ATP y del Tutor para la educación inclusiva e indígena

El Asesor Técnico Pedagógico o Tutor para la atención educativa inclusiva e indígena es un profesional de la educación que brinda una asesoría pertinente e inclusiva, que propicia estrategias diversificadas y flexibles para mejorar la práctica profesional de los docentes, fortalecer la autonomía escolar, mejorando la calidad de la educación en contextos de diversidad lingüística, social y cultural con un enfoque de inclusión y equidad a escuelas indígenas y migrantes.

Visión del ATP y del Tutor para la educación e inclusiva e indígena

El ATP o Tutor para la educación inclusiva e indígena tienen una tarea más especializada que cumplir con preceptos normativos enmarcados en la diversidad social, lingüística y cultural. Esta especialización se refleja en los parámetros e indicadores que van perfilando estas funciones y criterios de desempeño del ATP o Tutor, así como la adaptabilidad a las nuevas propuestas educativas nacionales que deben implementarse en la escuela; tomando en cuenta lo anterior, se realizará una asesoría pertinente e inclusiva, que impulsará acciones de promoción, dinamización, liderazgo e interlocución con la participación de otras instancias educativas, para instaurar una autonomía escolar que contribuya a avanzar en los logros educativos para la inclusión y equidad de los niños y jóvenes indígenas y migrantes.

En la medida que el ATP o el Tutor formen parte del colegiado en los centros escolares, y hagan suyas las problemáticas educativas de los docentes, alumnos y la comunidad educativa, se esperan obtener mejores logros educativos, combatiendo los focos rojos de cada uno de los centros escolares indígenas que asesora.







Sine rowe
yuga maqur
simindole, on
gitala man
ku iyama, lge
All ko echl siku
ma riwell gitala

Benebo

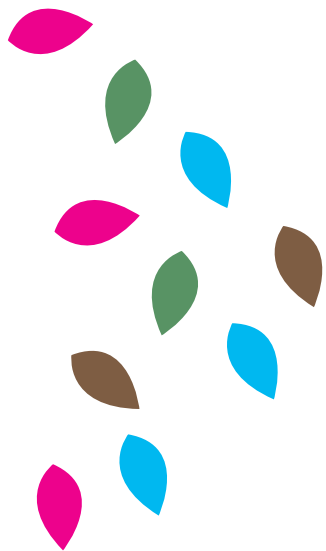


Abiyenacho benebo chiu rega oldbo ma
oseli e'henia.
mapu ona nappawika benebo, chibi yeri,
taw! ko we ganiliga enaro sikuelachi;
owiruame jita o'la machime chiu nile
tamuje.



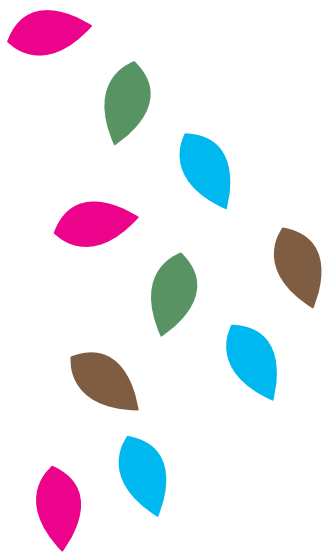
“En cuestiones de cultura y saber, sólo se pierde
lo que se guarda; sólo se gana lo que se da”

Antonio Machado





La importancia del acompañamiento al ATP y al Tutor



Hoy en día el ATP y el Tutor requieren del acompañamiento de otros profesionales de la educación que compartan la visión de la importancia de generar un cambio en las escuelas, así como saber llevarlo a cabo (Pozner, 2009).

Para avanzar, hace falta fomentar la confianza, la escucha, el respeto y la colegialidad; esto significa revitalizar la supervisión educativa y que pase de ser un modelo de control a uno de asesoría-orientación y respaldo, lo que implica nuevas competencias en todas las figuras que intervienen en un proceso de formación continua ya no centrado en aprendizaje individual, sino en considerar a la escuela como una institución que aprende, es decir como el motor para aglutinar y fomentar nuevas relaciones de horizontalidad para mejorar la calidad educativa de la educación indígena.

En este sentido, todas las figuras que acompañan al ATP y al Tutor en el asesoramiento tienen un papel relevante para construir un nuevo tipo de relación en el que la atención se centra en la propia dinámica escolar, donde se generan procesos comunicativos y de interacción particular, así como de un liderazgo compartido. De ahí la importancia de un acompañamiento colegiado al ATP y al Tutor que favorezca la comprensión de cada escuela en su organización interna para conocer sus características, el aprovechamiento de los alumnos y la identificación de las necesidades de actualización en cada uno de los centros que son atendidos por los ATP y los Tutores, así como los mati-

ces que se requieren de cada figura para realizar las labores de planificación y favorecer una cultura de gestión que propicie la colaboración y el liderazgo basado en la horizontalidad de cada uno de los involucrados para resolver las problemáticas de una manera más integral, que redunde en la calidad educativa de cada uno de los centros escolares.

Con el objeto de elevar la calidad de la Educación Básica, el Plan Sectorial de Educación 2006-2012 elaboró el Modelo de Gestión Educativa Estratégica,¹ para el cual la prioridad radica en las escuelas vistas como organizaciones generadoras de aprendizajes y promotoras de la transformación social, centrando el papel de la gestión en lo pedagógico.

Para el cumplimiento de las asesorías del ATP y del Tutor, se requiere que todas las figuras que participan compartan con estos una cultura organizacional en la cual la escuela es considerada un centro del cambio y la mejora educativa, así como la visión de que el propósito de su acompañamiento es promover acciones y decisiones conjuntas, crear las condiciones organizativas que optimicen los procesos de enseñanza y aprendizaje con base en el trabajo colegiado, los procesos participativos para la toma de decisiones y el uso de herramientas de la planeación y evaluación educativa (Bolívar, 2008).

Siguiendo este nuevo modelo, la nueva función del ATP, del Tutor y de las figuras que los acompañan, implica un replanteamiento en las funciones de organización, planeación, administración, supervisión y evaluación con base en un nuevo paradigma de educación: el de una escuela centrada en el trabajo colegiado en donde todas aquellas figuras educativas involucradas en el proceso de asesoramiento asuman una nueva concepción del acompañamiento, de acuerdo a la siguiente propuesta y sean gestoras del conocimiento, es decir, agentes del cambio que comparten responsabilidades y toma de decisiones enfocadas a la mejora del currículum, así como de la enseñanza y del aprendizaje.

¹ Secretaría de Educación Pública, SEB-DGDGIE-PEC. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México; Primera edición, 2009.





2º NIVEL

Materiales

- Colores
- Soga amarilla
- Lana
- Espiceras
- Laminas y otros cosas y cosas de Tinas
- ...

Z. E.

Grupo

Niño club

Zona Escolar - 092

A

Examen de día



Lista de

1. Párrafo

2. Párrafo

3. Párrafo

4. Párrafo

5. Párrafo

6. Párrafo

7. Párrafo

8. Párrafo

9. Párrafo

10. Párrafo

11. Párrafo

12. Párrafo

13. Párrafo

14. Párrafo

15. Párrafo

16. Párrafo

17. Párrafo

18. Párrafo

19. Párrafo

20. Párrafo

21. Párrafo

22. Párrafo

23. Párrafo

24. Párrafo

25. Párrafo

26. Párrafo

27. Párrafo

28. Párrafo

29. Párrafo

30. Párrafo

31. Párrafo

32. Párrafo

33. Párrafo

34. Párrafo

35. Párrafo

36. Párrafo

37. Párrafo

38. Párrafo

39. Párrafo

40. Párrafo

41. Párrafo

42. Párrafo

43. Párrafo

44. Párrafo

45. Párrafo

46. Párrafo

47. Párrafo

48. Párrafo

49. Párrafo

50. Párrafo

51. Párrafo

52. Párrafo

53. Párrafo

54. Párrafo

55. Párrafo

56. Párrafo

57. Párrafo

58. Párrafo

59. Párrafo

60. Párrafo

61. Párrafo

62. Párrafo

63. Párrafo

64. Párrafo

65. Párrafo

66. Párrafo

67. Párrafo

68. Párrafo

69. Párrafo

70. Párrafo

71. Párrafo

72. Párrafo

73. Párrafo

74. Párrafo

75. Párrafo

76. Párrafo

77. Párrafo

78. Párrafo

79. Párrafo

80. Párrafo

81. Párrafo

82. Párrafo

83. Párrafo

84. Párrafo

85. Párrafo

86. Párrafo

87. Párrafo

88. Párrafo

89. Párrafo

90. Párrafo

91. Párrafo

92. Párrafo

93. Párrafo

94. Párrafo

95. Párrafo

96. Párrafo

97. Párrafo

98. Párrafo

99. Párrafo

100. Párrafo





“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: lo hicimos nosotros”

Lao Tzu, filósofo chino





Nueva concepción del acompañamiento al ATP y al Tutor







Hoy en día, el papel de la supervisión educativa unidireccional ha dejado de tener vigencia para dar paso al del acompañamiento colegiado en beneficio de las escuelas. En esta nueva concepción se requieren de nuevas competencias laborales que permitan a las diversas figuras relacionadas con la asesoría, vincular su atención a las necesidades reales y la resolución de problemas con la reflexión, la capacidad de diagnóstico, de decidir y actuar con creatividad, así como la experimentación e innovación en los diversos contextos en los que se encuentran las escuelas indígenas, sin dejar a un lado el desempeño colegiado, ya que es de suma importancia para el acompañamiento. Esto implica que dichas figuras deberán desarrollar diversas habilidades de comunicación y trabajo en equipo, ya que gran parte de su labor consiste en comunicar conceptos, análisis, alternativas, estrategias, acciones y llegar a acuerdos sobre qué cambio se quiere alcanzar.

Por tanto, el acompañamiento a la asesoría del ATP y del Tutor debe crear escenarios en los que se encuentren presentes el trabajo colaborativo entre los actores educativos, prácticas de asesoramiento diversificado y flexibles a los contextos escolares aunados al liderazgo colegiado y procesos conjuntos de evaluación para la mejora continua.

En este contexto, se requiere que todas las figuras que participan en el asesoramiento de las escuelas indígenas intervengan de manera conjunta para alcanzar la calidad en la educación y en particular, una educación pertinente e inclusiva, lo que implica contar con las siguientes fortalezas:

- Disposición para trabajar con las distintas figuras responsables de la mejora académica de la escuela.
- Capacidad para reconocer no sólo errores sino aciertos, dilemas, cultura de trabajo, tipos de equipos y problemáticas.
- Desarrollar culturas de participación y estrategias pertinentes de acuerdo con las necesidades particulares de cada escuela.
- Reconocer la importancia de considerar la especificidad de cada escuela.

- Promover el reconocimiento de que el cambio se da de manera paulatina, incluso en circunstancias complejas.
- Tener gran capacidad de comunicación, apertura a la escucha para ofrecer espacios a solicitudes y demandas de los distintos actores educativos.
- Colaborar con la escuela, con sus directivos y docentes, para generar más y mejores aprendizajes en los aspectos curriculares de los alumnos, así como de la vida escolar.
- Diseñar y compartir un sistema de información con el objeto de identificar problemáticas en las escuelas asesoradas.
- Establecer acciones temporales realistas para desarrollar cambios.
- Ofrecer ayuda a los diferentes actores educativos de manera comprensiva y constante.

En la medida en la que el ATP, del Tutor y de las figuras responsables de la calidad de los centros escolares acompañen y trabajen de manera colegiada, evitarán las siguientes debilidades:

- Burocratizar la labor del ATP, el Tutor y las figuras que lo acompañan, que hace que lo urgente se imponga a lo importante.
- Confundir asesoramiento con recetas y consejos que provocan desarticulación y problemas de comunicación.
- Desviarse de la importancia de lo pedagógico al no realizar acciones concretas.
- Suplir capacidad y formación con buenas intenciones.
- Poca escucha al considerar que ya se conoce todo.
- Falta de identidad profesional ligada a la prioridad del cambio en la calidad de la escuela.
- Creer que asesoramiento sólo implica el fomento y el fortalecimiento de la lengua indígena.

Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

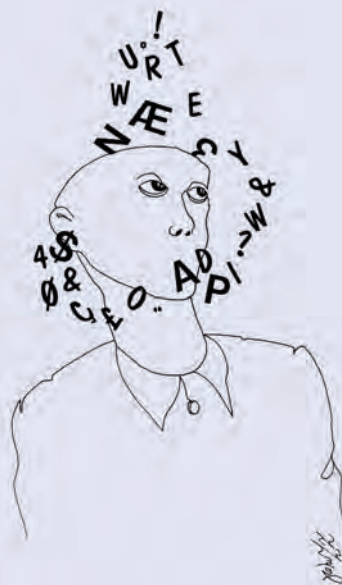
En Educación Indígena, una escuela de calidad es:

- La que cuenta con una plantilla de docentes entregados y comprometidos, materiales didácticos eficientes y necesarios, equipos electrónicos que promueven el uso de las TIC así como mobiliario adecuado que permita trabajar con entusiasmo.
- Aquélla en la que se brinda una formación integral para la vida.
- Aquélla que crea ambientes armónicos para despertar el interés de los niños por aprender más y desarrollar competencias para la vida mediante aprendizajes significativos.
- La que logra el trabajo colaborativo en bien de sus estudiantes y para su contexto.



Los expertos opinan

- La cultura escolar más compatible con la mejora efectiva es la de **colaboración** complementada con el compromiso y la reflexión profesional individual en el aula; es decir, compatibilizar profesionalidad interactiva con el ejercicio responsable y profesional del artesano independiente (Escudero, 1993; Hargreaves, 1996; Arencibia y Guarro, 1999; Hopkins, 2001; González, 2003).
- Pero llegar a ella supone todo un proceso nada fácil que necesita ser acompañado, mediado, cuidado... La colaboración es el eje central del proceso. Y ésta pasa por una serie de fases de desarrollo (Hargreaves, 1996).
- Cada centro tiene su propia historia y realidad interna, por lo que las fases no tienen una secuencia fija ni unos contenidos predeterminados. Es el propio centro quien determina sus prioridades y formas personales de llevar el proceso. Pero todo ello sigue ciertas fases y se articula en torno a una serie de procesos que producen movimiento y que pueden convertirse en detonantes para iniciar el proceso.
- Tener las mejores ideas no es suficiente, como tampoco es el objetivo una innovación al máximo (Fullan, 2002). Tampoco parece acertado dedicar demasiados esfuerzos a establecer lejanas declaraciones de principios que quemen la energía del proceso sin dar un solo paso. Como señalan Escudero y otros (1997), no bastan las meras declaraciones de una escuela pública y comprometida con la buena educación de todos, de un asesoramiento como colega crítico en el seno de una comunidad profesional de aprendices, etcétera, sino que es preciso, al mismo tiempo, hacer esto posible en el



día a día, progresivamente y contrastando con el grupo si el curso de la práctica corresponde con los principios declarados. Los asesores y las estructuras de apoyo a la mejora deben cumplir la ineludible función de espejo crítico para que las reflexiones y los compromisos caminen hacia nortes justos y valiosos.

- Las **formas de acción más pacientes**, basadas en la adquisición lenta de conocimiento y responsabilidad, parecen las más oportunas para dar sentido y respuesta a situaciones intrincadas, complejas o confusas. Por lo que en educación, parecen más oportunos y viables los procesos de desarrollo que las revoluciones transformadoras, lo que nos lleva de paso a asumir que sólo los modelos de proceso y de desarrollo serán apropiados para actuar.
- La cuestión es que si se van completando **bucles de autorrevisión** para la “innovación de manera responsable y atenta a la mejora de lo importante” (Darling–Hammond, 2001), los centros van dotándose del proceso y haciéndose autónomos y responsables.
- A medida que una escuela vaya implicándose en sucesivos ciclos de revisión y mejora, irá paulatinamente capacitándose para realizar el proceso autónomamente, siempre que sea necesario. En este caso, podría decirse que la escuela ha institucionalizado su capacidad de resolución de problemas (González, 1988, 35).

Domingo, J. (2005) *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso*. Education Policy Analysis Archives (13-17). Disponible en: [http:// epaa.asu.edu/epaa/v13n17/v13n17.pdf](http://epaa.asu.edu/epaa/v13n17/v13n17.pdf)

A continuación se presentan una serie de opiniones proporcionadas por algunos ATP, anteriormente Asesores Académicos de la Diversidad (AAD), así como Coordinadores de los Asesores Académicos de la Diversidad (CAAD), supervisores escolares, jefes de zonas, Responsables Estatales de Educación Indígena (REEI), directores de escuelas y docentes entrevistados al respecto de las fortalezas y debilidades que perciben en ellos mismos y en las figuras educativas en las que se debe fomentar el acompañamiento.

Encontramos que en algunos casos, éstas parecerían incluso contradictorias; sin embargo, ello obedece a la manera en que cada uno vive su función de acuerdo con su propio contexto cultural y lingüístico, experiencia, profesionalización e incluso personalidad.



| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|
| <p>Asesor Técnico Pedagógico (anteriormente Asesor Académico de la Diversidad)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Desarrolla sus competencias • Dominio de los materiales que los docentes utilizan en su práctica docente • Disposición al aprendizaje • La mayoría son jóvenes • Responsabilidad, comunicación asertiva • Interpreta resultados • Manejo de los contenidos pedagógicos y didácticos • Formación continua y disponibilidad al trabajo • Propiciar trabajo colegiado • Aplicación del contenido pedagógico • Preparación continua, respeto, tolerancia, humildad y empatía • Facilita, apoya y promueve acciones de mejora pedagógica • Disposición para apoyar al colectivo de docentes • Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Desconoce la manera de dictaminar proyectos • Poco dominio de la neurolingüística y programas estadísticos • Carece de apoyos económicos para acceder a las escuelas • Cuenta con algún nivel de estudios inconcluso • Poca presencia en las escuelas de la zona escolar • No cuenta con suficientes materiales • Desconocimiento de las TIC • No da seguimiento • Se deja llevar por la inercia • No pone en práctica la propuesta educativa con enfoque intercultural • Poca experiencia en la función • No cuenta con el tiempo suficiente para realizar sus actividades debido a la carga de trabajo • Poco tiempo en la función • Desconocimiento de algunos materiales de apoyo • Empalme de actividades |



| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|--|
| <p>Responsable Estatal de Educación Indígena (REEI)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, compromiso, gestiona y da continuidad al asesoramiento • Propicia la participación activa de los ATP para que asuman con responsabilidad la tarea encomendada • Tolerante y profesional • Apoya los trámites administrativos del programa • Capacidad de gestión • Trabaja en conjunto con el ATP para el desarrollo de los programas educativos • Muestra interés en las acciones del ATP • Toma en cuenta opiniones de los ATP • Habla lengua indígena • Conoce problemas y necesidades | <ul style="list-style-type: none"> • Empalme de actividades • Desconocimiento del PAED • No mantiene relación con el ATP • Carece de materiales para apoyar la función del ATP • Abundante carga administrativa • No destina recursos para viáticos • Su función es de carácter político • Falta de perfil académico • Todos son comisionados • No conoce de pedagogía • Verticales en lo administrativo • No propone mejoras • No hay seguimiento de las acciones de los ATP • Falta de tiempo para el acompañamiento del ATP |
| <p>Coordinador de Asesores Académicos de la Diversidad (CAAD)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de licenciatura • Capacidad para negociar, organizar, coordinar y ejecutar acciones programadas para los ATP • Capacitación, experiencia y gusto por el trabajo • Recibe apoyo institucional • Disponibilidad y fomento al trabajo colaborativo • Brinda apoyo para aclarar dudas • Gestiona el pago del ATP Preparación, empatía, disposición, responsabilidad, dinamismo, compromiso y profesionalismo • Gestiona y brinda capacitación al ATP • Capacidad de escucha | <ul style="list-style-type: none"> • Se enfrenta a limitaciones para realizar asesoramiento académico • Carga de trabajo en otras comisiones que le impiden visitar y acompañar al ATP El asesoramiento no es permanente • Depende de otras instancias administrativas para gestionar el pago al ATP • Carga de trabajo que impide desarrollar acciones • Carece de materiales de asesoramiento |

| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|--|
| <p>Supervisor escolar</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de licenciatura • Reconoce la importancia del ATP • Eficiencia en el acompañamiento de las visitas de seguimiento y asesoría • Apoya las acciones pedagógicas • Experiencia educativa • Conoce distintas formas de planeación • Acompañamiento en las visitas a las escuelas y en las asesorías • Conoce las necesidades y las ventajas del asesoramiento • Reducido número de supervisores • Facilita el ingreso del ATP a las escuelas • Conoce su zona escolar • Habla lengua indígena • Compromiso, capacidad para negociar, responsabilidad y liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de nuevos enfoques de los programas vigentes • Falta de tiempo disponible • Desconoce en gran medida su función y por consiguiente, la asesoría • Carece de insumos suficientes para realizar el acompañamiento • Designa al ATP tareas alternas al asesoramiento • Delega la responsabilidad en el ATP • Poca atención a las actividades académicas que realiza el ATP • No realiza trabajo colegiado • Atiende los tres niveles de educación indígena • No tiene compromiso con la tarea pedagógica • Por carga administrativa desatiende el acompañamiento y seguimiento de asesorías |
| <p>Jefe de zonas de supervisión</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la importancia del ATP • Apoya las acciones pedagógicas y de gestión • Conoce a los ATP • Experiencia educativa y disposición al trabajo • Es propositivo • Conoce la importancia del asesoramiento • En conjunto con el supervisor, facilita el ingreso del ATP a las escuelas • Responsable, amable, con preparación profesional, negociador | <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las Reglas de Operación • Da prioridad al trabajo administrativo • No interviene en las acciones • No habla la lengua indígena • No maneja las TIC • No sabe consensar opiniones • No realiza una evaluación objetiva • Seguimiento superficial • No realiza rendición de cuentas • Falta de empatía • Desconocimiento de asuntos de supervisión • No se incorpora en las tareas de asesoramiento |

| Figura educativa | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|--|---|
| Director de escuela | <ul style="list-style-type: none"> • Recibe asesoría con el colectivo docente • Disponibilidad de tiempo para el trabajo extraclase • Abierto al trabajo colaborativo • Participación activa en el proceso de mejora • Conoce a sus alumnos y sus intereses • Sabe dinámicas y técnicas • Confianza y disposición de tiempo para asesorías • Apoya el asesoramiento • Muestra apertura para que el ATP conozca las debilidades que se presentan con el personal de la escuela • Involucramiento en las acciones • Facilita la participación del personal docente en el asesoramiento • Habilidad para negociar | <ul style="list-style-type: none"> • No domina los planes y programas vigentes • No puede aplicar las dinámicas en su contexto • Carece de materiales para proporcionar al ATP • No se involucra en la mejora de asesoramiento • Apatía • No da seguimiento a las sugerencias pedagógicas proporcionadas por el ATP • Muestra poca disponibilidad para dar asesoría y seguimiento a los docentes |
| Docentes | <ul style="list-style-type: none"> • Participación y disposición para intercambiar experiencias en la solución de problemas pedagógicos • Conoce los problemas y detecta las necesidades | <ul style="list-style-type: none"> • No realiza o ejecuta las acciones |

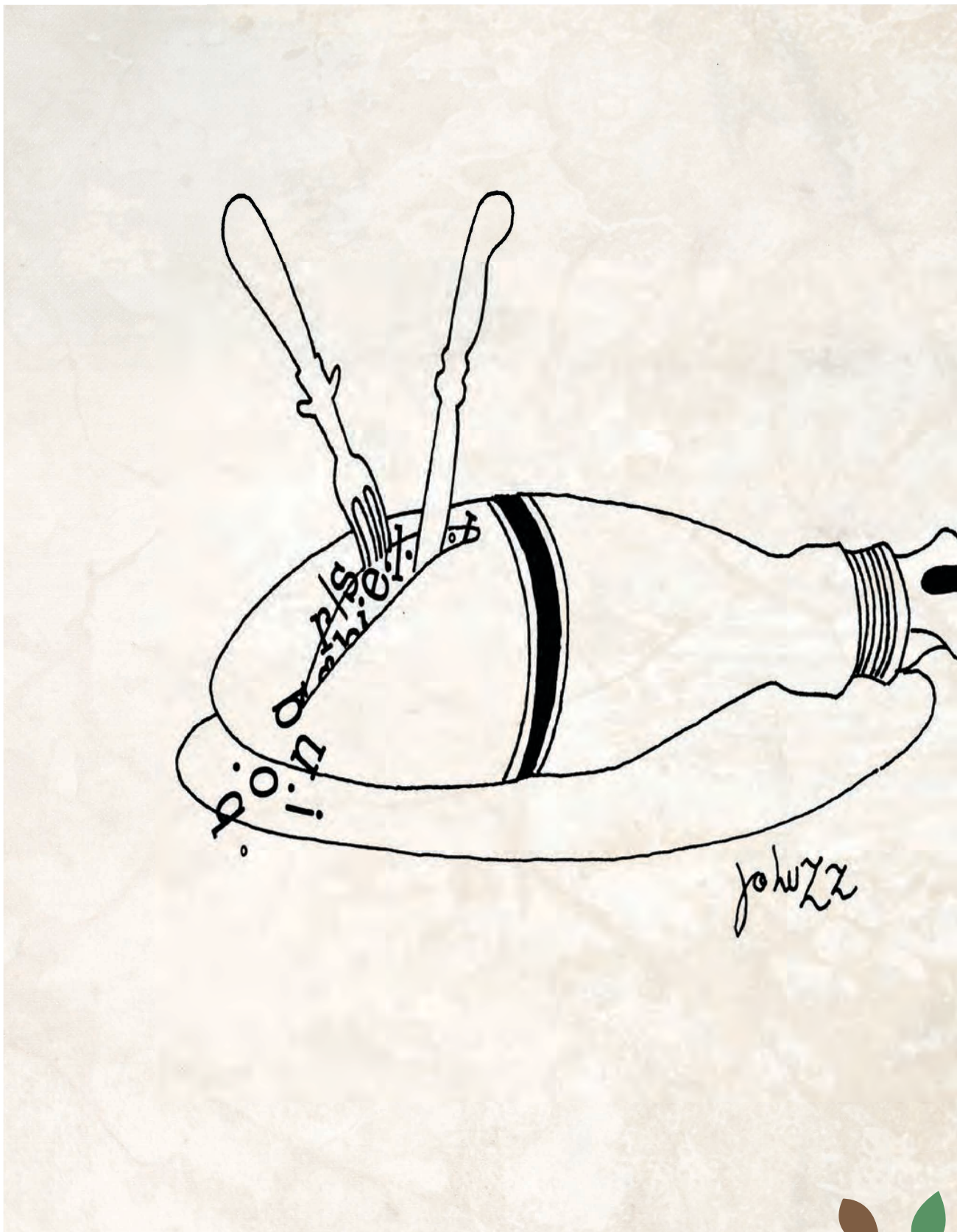


Diálogo para el acompañamiento

Propicie una reunión con todas las figuras que están involucradas en la mejora del centro escolar y realicen la siguiente reflexión:

- ✓ ¿Cuenta cada una de las figuras educativas con las fortalezas suficientes para apoyar el acompañamiento en el proceso de asesoramiento?
- ✓ ¿Cómo pueden cambiar las debilidades que se presentan por fortalezas para apoyar el acompañamiento?

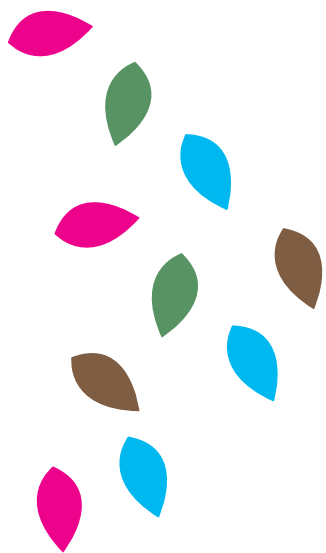


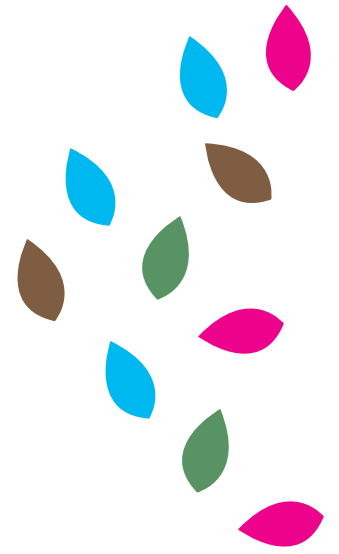




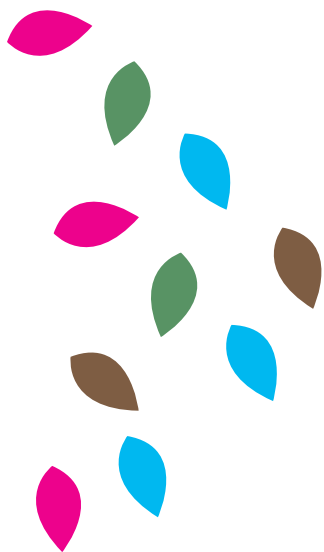
“Para ser hombre, no basta con nacer, sino que hay también que aprender. La genética nos predispone a llegar a ser humanos, pero sólo por medio de la educación y de la convivencia social conseguimos efectivamente serlo”

Fernando Savater





Líneas de acción para el acompañamiento



Horizontalidad en la toma de decisiones para el acompañamiento

La asesoría, la tutoría y el acompañamiento se deben visualizar como agentes recíprocos y codependientes el uno del otro para un logro efectivo y de calidad en las escuelas de educación indígena centradas en lo pedagógico y en la horizontalidad. Ésta se entiende como una línea de acción transversal con la cual se reestructura el rol individual del ATP, del Tutor y de las figuras educativas que lo acompañan, conformándose una comunidad de aprendizaje que construye un proyecto educativo y cultural propio para:

- Educarse a sí misma, en tanto que promueve entre los miembros de la comunidad, la escuela y la familia, una cultura en la cual se propicie la organización en torno a aprendizajes a nivel individual y colectivo, en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias, sino sobre todo de sus fortalezas para superar sus debilidades.
- Reconocer y vivenciar el acompañamiento como una colaboración entre pares.
- Concebir los progresos de la comunidad de aprendizaje como la parte medular del asesoramiento; en particular aquéllos que se dan al interior de las escuelas.

- Establecer tiempos y condiciones para el diálogo colectivo, respetuoso, empático y tolerante para asumir responsabilidades.
- Desarrollar estrategias diversificadas y flexibles de aprendizaje entre los distintos actores educativos.
- Promover una cultura de la escuela como organización que aprende (a nivel individual y colectivo).

De acuerdo con Pozner (2009), esta visión de acompañamiento colaborativo requiere que todas las figuras implicadas en este proceso se consideren protagonistas del cambio. Para ello es necesario utilizar la gestión para incrementar los espacios y criterios que favorezcan la toma de decisiones y el asesoramiento para alcanzar verdaderos aprendizajes significativos en el espacio del aula.

Por lo tanto [la horizontalidad del asesoramiento](#) es un concepto ligado a la noción de gobernabilidad acuñada por A. Rivas (2004), entendida ésta como el conjunto de medidas y dinámicas sociales que implican relaciones de trabajo horizontal y democrático entre los distintos actores educativos; la cual, como veremos más adelante, conlleva una manera colegiada de concebir y ejercer el liderazgo del ATP, del Tutor y las figuras educativas responsables en el acompañamiento.

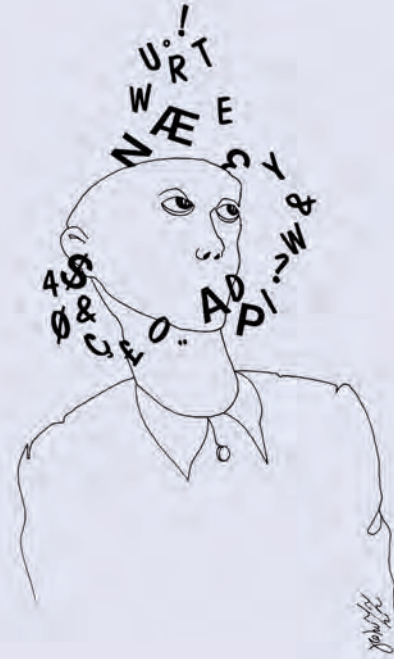
Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- La horizontalidad es un tipo de trabajo pedagógico compartido entre pares mediante el cual se comparten los resultados de las planeaciones para hacer ajustes y adaptaciones para el logro de metas. Todos somos iguales; el director y asesor no son más que otros compañeros dispuestos a ayudar. La horizontalidad permite al asesor actuar en las diferentes jerarquías de la administración educativa de arriba para abajo y viceversa; aportando y construyendo en colegiado para hacer más eficiente la gestión educativa, así como lograr los objetivos y metas trazados.
- Desempeño democrático en el desarrollo de profesionistas académicos atendiendo y tomando en cuenta las necesidades de todo el colectivo docente y propuestas para superarlas y fortalecerse. La horizontalidad es fundamental porque permite solucionar los trabajos unidos por los mismos objetivos y para alcanzar las metas comunes del colectivo docente.
- Con la horizontalidad pedagógica desaparece todo tipo de autoritarismo e intolerancia, permite la libertad en la expresión de ideas y el trabajo colaborativo.



Los expertos opinan

- Pensar en el centro escolar como tarea colectiva es convertirlo en el 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 se trabaja juntos, todos pueden aprender de todos, compartir tanto logros profesionales y personales, así como las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza. Si los profesores individuales pueden hacer poco cuando se enfrentan a las presiones y límites de las prácticas colectivas y hábitos institucionales establecidos, 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 para incrementar su propia satisfacción y efectividad como profesionales en beneficio de los alumnos (Morrissey, 2000:20; Hord, 1997:21; Stoll, Fink y Earl, 2004).
- Construir la capacidad de la escuela para funcionar como una comunidad profesional de aprendizaje es un relevante enfoque para el desarrollo profesional y una prometedora estrategia para apoyar y sostener la mejora escolar.



J. Domingo, *El centro como contexto*. Servicio de formación del profesorado. Módulo I. Disponible en <http://www.Ugr.es/jdomingo/El centro contexto.pdf>



Liderazgo colegiado entre las figuras educativas

De acuerdo con Bolívar (1997), las escuelas han experimentado diversos movimientos en función del tipo de liderazgos y metas de cambio que han querido alcanzar en distintas épocas:

| * Movimiento | Lema | Metas del cambio | Liderazgo |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Escuelas eficaces (1975-85) | “Hacer más de lo mismo” | Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace | Liderazgo “instructivo” fuerte, capaz de articular una visión conjunta |
| Mejora de la escuela (1980-90) | “Hacer lo mismo, pero de modo conjunto” | Mejora a nivel organizativo de centro como totalidad | Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo |
| * Movimiento | Lema | Metas del cambio | Liderazgo |
| Reestructuración escolar (1987-hoy) | “Crear roles y estructuras que promuevan la mejora que deseamos” | Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora | Liderazgo “transformacional”, moral y cultural |

De acuerdo al liderazgo transformacional, se requieren nuevos estilos de dirección y de supervisión que abandonen los roles individuales de conducción para trabajar en pro de la mejora escolar de manera horizontal y colegiada, integrando teoría y conocimientos retomados de la propia práctica, a través de conceptos como visión, cultura, compromiso, entre otros (Pozner, 2009 y Salazar, 2006).

Siguiendo a Leithwood (1994) el acompañamiento basado en el liderazgo transformacional aplicado a la escuela como organización, debe enfocarse en los siguientes factores:

* A. Bolívar, “Liderazgo, mejora y centros educativos” en A. Medina (coord.) *El liderazgo en educación*, Madrid: UNED, pp. 25-46. Material incluido en la Antología del Primer taller nacional para la profesionalización de los asesores técnico pedagógicos “Liderazgo transformacional en la escuela indígena y competencias directivas en los ATP’s”, mayo-junio de 2008, p. 7.

- Articular entre todas las figuras una nueva visión de la realidad futura de la escuela con base en la premisa de que ésta es el centro generador del cambio.
- Brindar una dirección para la puesta en práctica de las acciones que conducirán a la realización de los propósitos a alcanzar.
- Generar la reflexión de las prácticas cotidianas y la producción de nuevas ideas para generar cambios pertinentes.
- Promover prácticas de mejora escolar acordes con la visión del proyecto escolar, que revitalicen las expectativas de los integrantes de la comunidad escolar y promuevan la elevación de la calidad educativa, el compromiso y el desarrollo profesional.
- Posibilitar un plan de acción compartido.
- Ejercer un rol enfocado al reconocimiento y desarrollo de todos los integrantes de la escuela.
- Generar el desarrollo curricular y organizativo interno de las escuelas para incidir en el espacio del aula y en el aprendizaje de los alumnos.
- Identificar los aspectos poco satisfactorios de la realidad y diferenciarlos de lo que se desea para el futuro.
- Estimular la responsabilidad de los distintos protagonistas en el proceso para orientar la acción hacia esa visión.
- Construir una cultura de colaboración que fomente a la escuela como comunidad de aprendizaje.
- Evaluar y reflexionar acerca de las consecuencias e impacto de las acciones realizadas.
- Promover los cambios pertinentes de acuerdo con la evaluación realizada y dar continuidad a la práctica del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo que debe asumir el ATP, el Tutor y las figuras que lo acompañan no se reduce a una sola persona que realiza transacciones, sino conforma un proceso con una visión transformadora.

Es así como, mediante este enfoque de liderazgo, el ATP, el Tutor y las figuras que lo acompañan:

- Identifican y establecen metas de manera conjunta.
- Mantienen una actitud de inclusión y equidad ante la cultura escolar y sus integrantes.
- Trabajan a partir del intercambio de opiniones y de la reflexión conjunta entre pares.
- Desarrollan propuestas colegiadas con los asesorados.
- Promueven la gestión, la reflexión y adaptabilidad entre los conocimientos pedagógicos y las prácticas educativas.
- Cumplen acuerdos y compromisos.

En este sentido, el liderazgo para el acompañamiento ya no puede verse centralizado en una sola persona; sino que éste debe ser compartido por todas las figuras en su conjunto, articuladas por una cultura de la escuela como organización en constante transformación y basada en el aprendizaje de toda la comunidad educativa.



Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

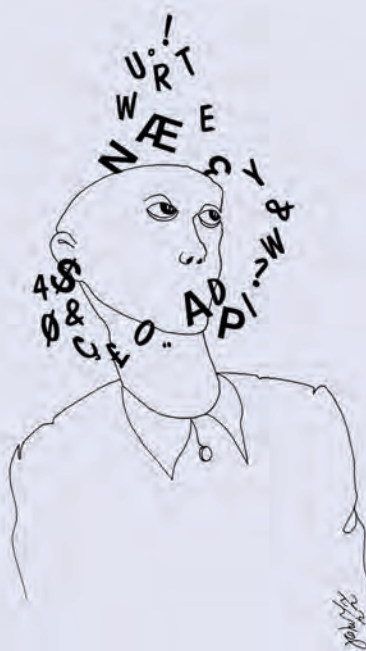
- Todos debemos emprender un trabajo colaborativo y en equipo, empoderándonos y compartiendo liderazgos y responsabilidades que nos lleven a los logros educativos.
- Hay que tener la capacidad de dirigir una organización educativa, teniendo como principal acción la generación de aprendizajes, involucrando a los diversos agentes educativos. También ayudar a la coordinación entre los agentes educativos con base en un propósito establecido para lograr la mejora dentro del equipo de trabajo.
- Cambiar de actitudes y formas de pensar en lo analítico y crítico puede fortalecer las iniciativas de liderazgo para el asesoramiento horizontal y colegiado en la escuela indígena.
- Debemos buscar mecanismos que nos conduzcan a empoderar este liderazgo en los docentes, alumnos, padres de familia y los directivos principalmente.



Los expertos opinan

- Cada ámbito de trabajo (departamentos, ciclos, padres, etcétera) ha de asumir los roles de liderazgo en las áreas en las que son competentes o están preparados (Elmore, 2000). El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido con su consentimiento por distintas personas según los momentos. Cada equipo y área conoce las habilidades y conocimientos de los demás y son capaces de elegir a la mejor persona que pueda liderar en cada situación.
- Los líderes formales –en su orientación transformadora– se preocupan, en estos casos, de desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación, e induciendo a que no sean dependientes de los líderes formales. Como dice Chris Argyris (1999:39): “El liderazgo supone fomentar un entorno en el que las personas puedan producir información válida y hacer elecciones. Sin embargo, todas las personas de la organización deberían aprender a hacerlo”.

Antonio Bolívar. *Liderazgo educativo y reestructuración escolar* en Antología del Primer Taller Nacional Liderazgo Transformacional en la Escuela y Competencias Directivas en los ATP's. DGEI.

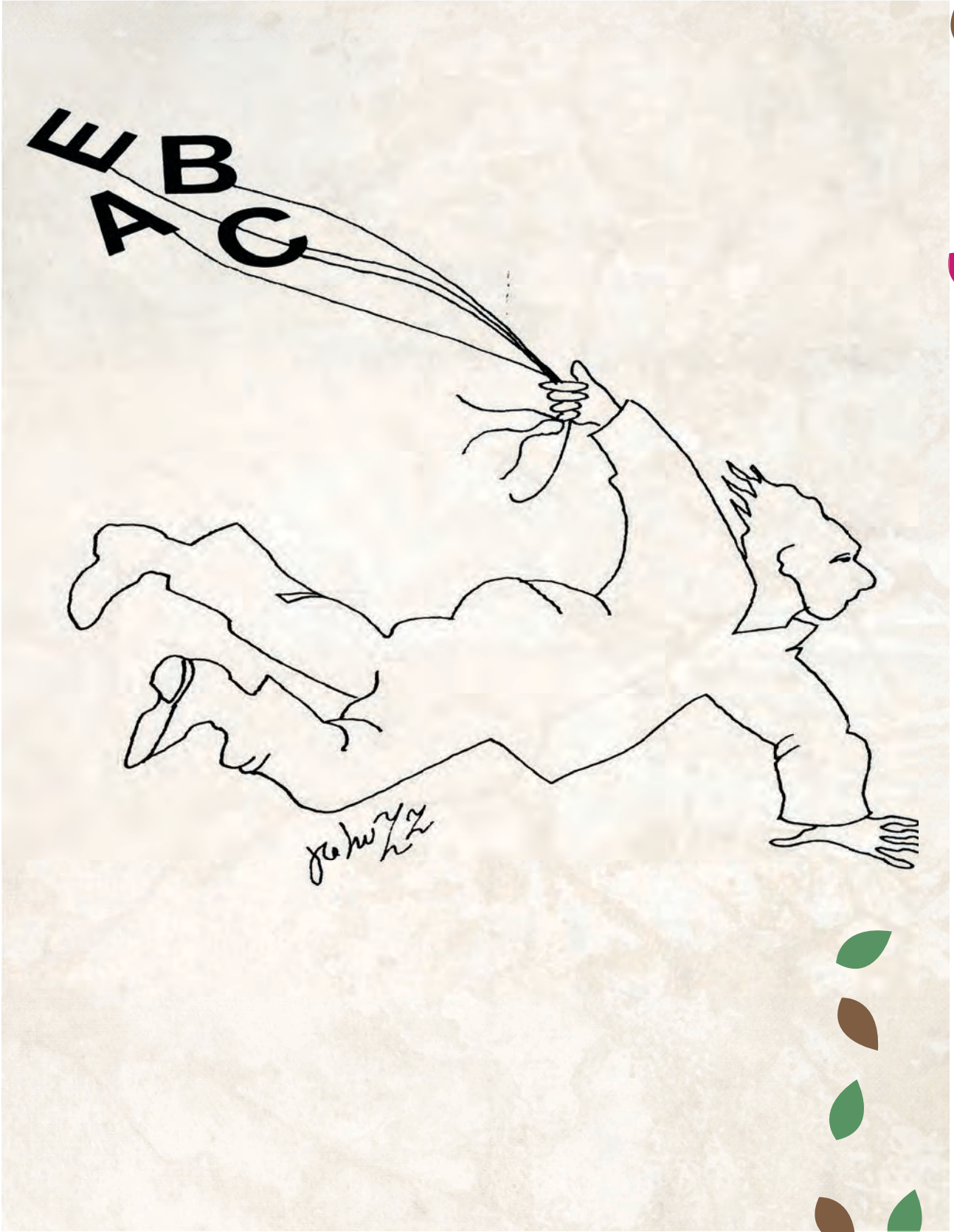


Diálogo para el acompañamiento

Invite a las autoridades educativas locales y a las diferentes figuras educativas involucradas en impulsar el logro de los aprendizajes de alumnas y alumnos indígenas y migrantes a reflexionar, tomando como partida las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Por qué es importante tener un liderazgo en las comunidades de aprendizaje donde se da el acompañamiento?
- ✓ ¿Qué tipo de liderazgo ejerce cada figura en el acompañamiento al ATP?





LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO





al 5 las células
desarrollo,
es expulsado

Gestación
El cigoto se desarrolla en el útero su desarrollo 9 meses.
9 meses.

“Un proceso de enseñanza nunca es una mera transmisión de conocimientos objetivos o de destrezas prácticas, sino que se acompaña de un ideal de vida y de un proyecto de sociedad”.

Fernando Savater

Planeación colegiada para el acompañamiento

La planificación es un elemento de suma importancia para los procesos de asesoramiento, en la cual no debe quedar excluido ninguno de los actores educativos que influyen en ella. Es necesario participar en la ruta de mejora desde y para la escuela, en la planificación, organización y control de las acciones propuestas por el colectivo, de tal manera que sea eficiente la práctica asesora.

Las características de cada escuela, de acuerdo con Murillo (2009), pueden clasificarse como a continuación se menciona:

- Identificar el tipo de asesoría requerida en cada escuela y tomar en cuenta las áreas o aspectos que requieren cambios. Se debe tener presente que cambiar es innovar; es decir, hacer las cosas de manera diferente y esto aplica tanto a nivel individual como colectivo.
- Recabar información relevante sobre cada escuela que permita conocer los factores que desarrollen o inhiban el aprendizaje tanto individual como de la propia organización escolar.
- Organizar un calendario de asesorías tomando en consideración herramientas de registro a utilizar: guiones de entrevista u observación, cuestionarios, entre otros.
- Realizar un diagnóstico educativo inicial, con base en indicadores estadísticos y evaluaciones tanto locales, regionales y nacionales.



- Diseñar y aplicar estrategias diversificadas y flexibles, pertinentes a las características, tomando en cuenta el contexto y las necesidades detectadas en el diagnóstico de cada escuela, integrando el enfoque intercultural, de competencias, la equidad de género, la interdisciplina y transdisciplina, así como el pensamiento crítico, científico y complejo.
- Evaluar los resultados obtenidos en la práctica con base en los indicadores establecidos en los distintos momentos del proceso.

Por otro lado, para lograr una planeación colegiada del acompañamiento, es necesario reconocer que los nuevos modelos de asesoría escolar establecen un replanteamiento de las competencias de cada una de las figuras que participan. La capacidad de aprendizaje en la toma de iniciativas de observación, interpretación y comprensión de los procesos van ligadas a la habilidad para trabajar en equipo, a la comunicación basada en la escucha para el diálogo y la empatía, así como a la colaboración.

En esta nueva perspectiva se retoma la planeación estratégica del asesoramiento como un instrumento adecuado para la solución de los problemas de la escuela y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad educativa. Se define entonces el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se plasma en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo esto su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

De acuerdo con Dean (1997), es común visualizar al asesor de manera uniforme, con un solo tipo de prácticas de apoyo; sin considerar que existen diversos contextos, enfoques y modelos que obligan a implementar estrategias de asesoramiento distintas de acuerdo con los escenarios e individuos involucrados en cada situación. Por ello se requiere:



1. Acordar, indagar y redefinir con cada escuela sus necesidades y modelos de asesoría de facilitación, intervención o colaboración.
2. Fundamentar el asesoramiento en el conocimiento del proceso de asesoría.
3. Planear de manera anticipada las condiciones de dicho proceso, para lo cual deberá establecerse de manera conjunta los criterios sobre:
 - a) Horarios de seguimiento, revisión y evaluación, así como de uso de espacios para realizar la asesoría.
 - b) Manejo de información (quién, cuándo, por qué medio, para qué).
 - c) Dinámicas de intercambio y responsabilidades.
4. Motivar la auto revisión crítica de la escuela y conducir el proceso de cambio mediante acciones y plazos previamente identificados, analizados, acordados, planificados y evaluados.
5. Procurar acuerdos institucionales para concretar metas planeadas.
6. Promover la reflexión y el trabajo en equipo con el resto de las figuras que acompañan el asesoramiento.
7. Generar un proceso de autoevaluación que considere los cambios realizados a lo largo de éste, identificando sus causas y objetivos.
8. Propiciar espacios de difusión de los aprendizajes tanto internos, como mediante redes con escuelas afines, otras figuras educativas y la comunidad escolar.

Lo anterior conlleva un cambio en la concepción de la escuela, donde lo importante será enfocar de manera conjunta el acompañamiento a los procesos y a la relación entre las figuras involucradas, la institución y el contexto en el que se encuentren. En este sentido, dentro de la planeación estratégica, se retoma el trabajo por proyectos, el cual resulta una herramienta que ayuda al equi-

po de asesoramiento a vincular la evaluación inicial con las metas a alcanzar, así como a definir las estrategias que permitirán lograr los objetivos.

Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

La planeación colegiada son:

- Estrategias de acompañamiento que realiza un profesional y tienen como objetivo mejorar en distintos aspectos la realidad educativa de una escuela.
- Los procesos y los medios que se implementan para desarrollar una jornada de asesoría de acuerdo a la necesidad que se presente.
- Un conjunto de procedimientos apoyados en técnicas de enseñanza que tienen como fin llevar a buen término la acción o el trabajo de asesoría.
- A través de un plan estratégico se puede tener calidad en la práctica docente, en la organización, control escolar, administración de recursos y la participación de padres de familia desde el punto de vista de la gestión.
- Implica el análisis de contenidos de manera conjunta con los docentes de la zona.
- Las acciones que se tienen que realizar para el beneficio de la escuela en relación a la calidad de la educación. Se utilizan para buscar métodos que favorezcan el trabajo del docente para alcanzar un buen logro educativo en el educando.



- Buscar condiciones para generar un espacio adecuado de asesoría.
- El canalizar las necesidades académicas de los docentes.
- Acciones educativas que fortalecen el trabajo del docente.
- Acciones pedagógicas integradas que favorecen la adquisición de conocimientos y habilidades.
- El vínculo de comunicación que abre paso al trabajo colegiado para el proceso de construcción de los proyectos escolares y de su ejecución entre todos, permitiéndoles saber qué se está realizando en todo momento.

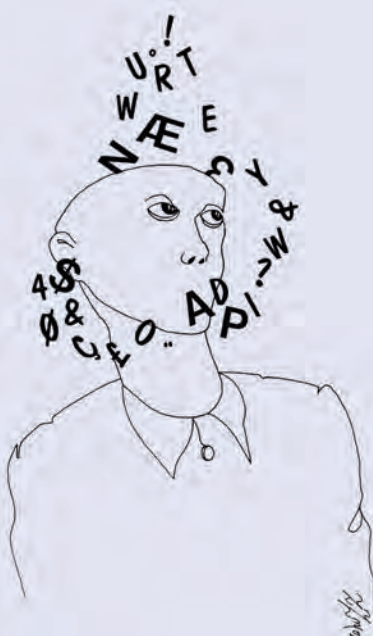
Este tipo de planeación requiere una visión transversal de la labor que se llevará a cabo en cada escuela, en la que cada uno de los integrantes del proceso asuma de manera colectiva los principios de inclusión y equidad, así como de mejora de la calidad pedagógica con base en la motivación y el estímulo hacia el cambio. Tomando siempre en cuenta las formas de trabajo existentes en cada escuela, a partir del diálogo y análisis compartidos, es posible llegar a la planeación de diversas estrategias de intervención y alternativas de solución a las problemáticas encontradas mediante el establecimiento de indicadores de logros, acciones, plazos, recursos y conformación de colegiados de acuerdo a distintas competencias profesionales, roles y responsabilidades.

La planeación colegiada para el acompañamiento, sin importar el modelo de asesoría de facilitación, intervención o colaboración que se aplique en cada escuela, favorecerá la coordinación y racionalización del manejo del tiempo para las asesorías, coadyuvará a la motivación y autoevaluación de las funciones del ATP, del Tutor y demás figuras, propiciará prácticas horizontales de liderazgo que favorezcan el desarrollo de una gestión escolar centrada en las prioridades pedagógicas, con el fin de vincular de manera congruente el currículo con las necesidades internas de cada escuela y con el entorno que atienda la diversidad cultural y lingüística en la que ésta se encuentre.



LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO

Los expertos opinan

- La planificación implica un proceso conjunto y progresivo en la búsqueda de alternativas de solución y de sometimiento a juicio desde la práctica, de las hipótesis que se van lanzando; luego este claro esbozo de acción en las aulas, debe medir bien sus posibilidades y formalismos y actuar como catalizador atento a una serie de condiciones.
- 
- Con ella se dinamiza un proceso de toma de decisiones sobre actuaciones que serán llevadas a cabo y se adelantan a las condiciones en las que deben desarrollarse.
 - Empezar a aplicar y debatir los aspectos ya positivos en otros momentos y desbrozar la mejor hipótesis sobre soluciones a plantear sin regatear en la argumentación ni a la hora de oír relatos y voces alternativas. Eso sí, en el momento que no haya lugar a dudas razonables, se pasa a la implantación desde la perspectiva de la investigación–acción colaborativa.
 - Existen unos objetivos de planificación claramente identificables y explícitos en torno a las acciones y las mejoras esperadas en la práctica de aula y en los cambios estructurales que las apoyen. Pero también hay otros de mayor calado, no explícitos hasta momentos de mayor desarrollo, que miran con más profundidad hacia las herramientas que se ponen en juego a lo largo del proceso (reflexión, diálogo, colaboración, participación, toma de

partido, argumentación, crítica, etcétera) y a compromisos sociales de mayor envergadura (transformación social). Se sabe que los primeros no son más que operadores o excusas para movilizar a la acción del grupo y de cada profesor, mientras que los segundos conciertan fuerzas dispares que no conviene destapar en determinados momentos.

Domingo Segovia, Jesús. (2005, febrero 28). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos: una revisión del modelo de proceso* Archivos Analíticos de Políticas Educativas 13(17). Disponible en: <http://epaa.asu.edu/epaa/v13n17/>.



Diálogo para el acompañamiento

Considerando los contenidos de la planeación colegiada para el acompañamiento, propicie con sus pares y docentes frente a grupo la reflexión acerca de las preguntas que se mencionan a continuación:

- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que tendrían que implementarse para lograr una planeación colegiada en donde intervengan los distintos actores implicados en el asesoramiento?
- ✓ ¿Qué beneficios traería este proceso a todas y todos los involucrados?





LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO



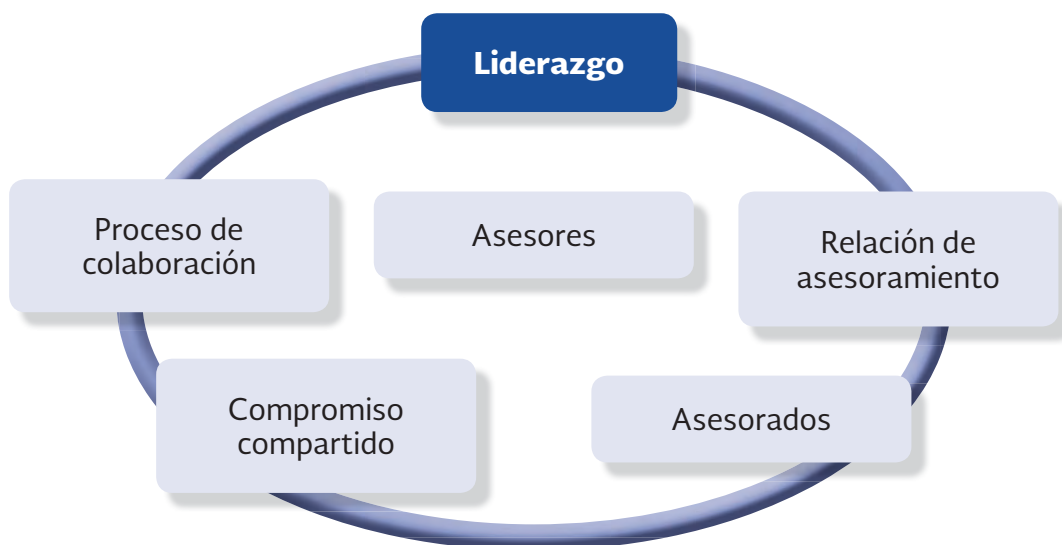
“La enseñanza que deja huella no es la que hace de cabeza a cabeza, sino de corazón a corazón”

Howard G. Hendricks

Prácticas de acompañamiento colegiado

Un acompañamiento responsable por parte del ATP y del Tutor debe ser una práctica que implique que la función asesora deja de ser una actividad en solitario para dar cabida a la complementariedad, a la búsqueda y aceptación de la crítica de los colegas, a solicitar ayuda y a dar crédito a los demás (Pozner, 2009).

Para ello se sugiere comenzar desde un modelo de asesoría colaborativa y de supervisión críticas que parta de una cultura de la colaboración entre el ATP y, el Tutor, las figuras educativas que lo acompañan y los asesorados, dentro de un espacio sociocultural en donde la interacción entre las personas que participan esté condicionada por el trabajo conjunto.



Reyes Hernández, N. y López Contreras, Y. "El asesoramiento educativo: la relación asesor-asesorados desde un modelo colaborativo" en *La asesoría técnico pedagógica en la educación básica*. UPN, 2009.

De acuerdo con el esquema anterior, la relación de asesoramiento se basa en el liderazgo colegiado como herramienta que vincula a las figuras del acompañamiento con un compromiso compartido con los asesorados mediante un proceso de colaboración.

Es así que la relación de asesoramiento implica un proceso de colaboración y corresponsabilidad horizontal entre pares que favorece la reflexión crítica e interdependiente del ATP y las figuras que lo acompañan con los asesorados para complementarse, abrir espacios de diálogo respetuoso y tolerante, compartir compromisos y puntos de vista en relación con las estrategias para detectar las necesidades de las escuelas, así como de búsqueda de alternativas conjuntas de solución.

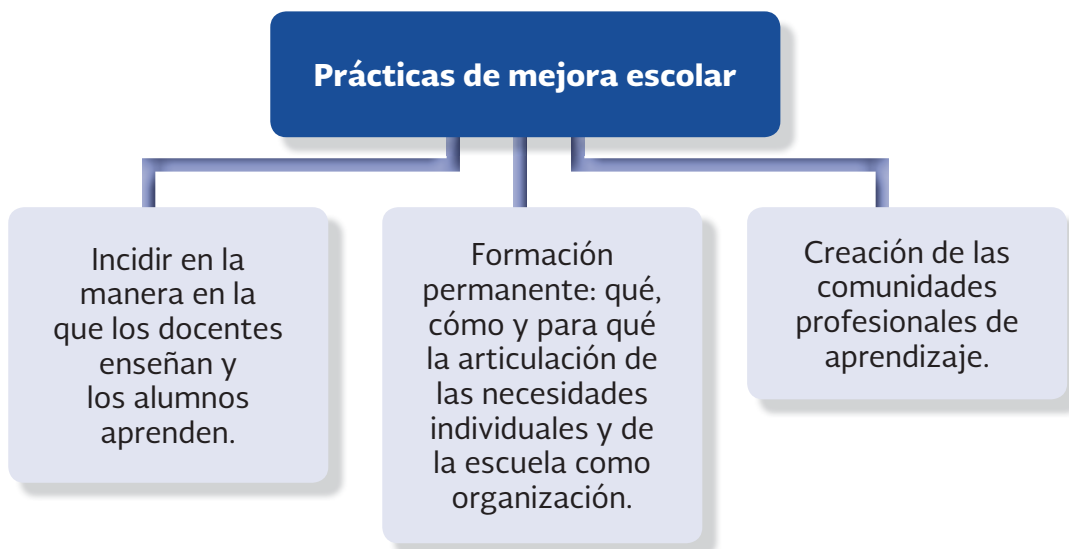
Asimismo, el ATP, el Tutor y su relación con las figuras educativas para la mejora del acompañamiento nos sitúan en *Cinco Dimensiones* que describen su desempeño así como las características, cualidades y aptitudes deseables, las cuales son la base para perfilar las funciones que el ATP y el Tutor requieren para tener una práctica de desempeño profesional eficaz .

Las competencias generales para una mejora de la práctica profesional, se describen a continuación en las siguientes *Cinco Dimensiones*:

- Un ATP y un Tutor que conocen a los alumnos, saben cómo aprenden y lo que deben aprender, apoyando al docente de forma complementaria para mejorar su práctica.
- Un ATP y un Tutor que saben organizar y evaluar el trabajo educativo y realizan un acompañamiento didáctico pertinente.
- Un ATP y un Tutor que se reconocen como profesionales que mejoran continuamente para brindar apoyo técnico pedagógico a los maestros y hacer más eficiente la práctica docente.
- Un ATP y un Tutor que asumen las responsabilidades legales y éticas inherentes a su función para bienestar de sus asesorados.
- Un ATP y un Tutor que conocen los rasgos de la nueva escuela, su estructura y funcionamiento, fomentan el vínculo con la comunidad para propiciar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.



Estas *Cinco Dimensiones* deben incidir en la promoción de prácticas de mejora para transformar a los centros escolares indígenas en comunidades de aprendizaje con base en las siguientes vertientes:



Esto implica un cambio en la visión del asesor y de las figuras que lo acompañan, ya que involucra dejar de lado la verticalidad y la dependencia individual para asumir una cultura de trabajo horizontal y colegiado, donde se concibe que la formación continua compete ya no sólo al individuo, sino al centro escolar en su totalidad, puesto que todos aprenden de los demás. La escuela así vista, se convierte en una organización basada en el compromiso de todos los participantes, donde de manera conjunta se trabaja, analiza, reflexiona y se comparten logros y dificultades en torno a la enseñanza.

En la medida que cada escuela sea vista como comunidad profesional que posee una cultura particular, se entenderá a las prácticas de mejora escolar como un proceso en el que las diversas figuras tienen una participación relevante.



En el esquema anterior se presenta el proceso para el logro de una cultura escolar que implique al acompañamiento pedagógico de las distintas figuras educativas. Éstas en colegiado tienen que realizar un proyecto común mediante el que deben detectar las prácticas culturales que se presentan en el aula y en cada centro escolar; asimismo deben detectar aspectos de la práctica docente que se quieren modificar, promoviendo la gestión de redes, de alianzas y apoyos del colectivo docente enfocados a ubicar y valorar prácticas efectivas de enseñanza y aprendizaje. Negociar conjuntamente estos aspectos a modificar, y que son parte del proceso de mejora escolar basado en el trabajo conjunto, permitirá conformar una cultura escolar en donde se generen nuevas relaciones para mejorar las condiciones de aprendizaje y alcanzar las metas educativas planteadas por el centro educativo.

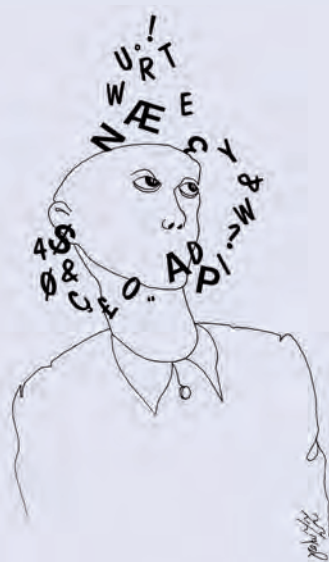
Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- Se requiere formar un equipo de investigadores en las escuelas para hacer un diagnóstico real de las necesidades.
- Mejorar la educación es posible a través de distintas acciones, ya sea académicas, administrativas o pedagógicas, como asesorías y cursos que permitan reflexionar sobre las dificultades en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- La mejora escolar es un proceso continuo que pretende establecer la excelencia como norma educativa. Sirve para introducir a la escuela en la dinámica del círculo de mejora continua y se implementa cuando el grupo de maestros acepta la necesidad de ofrecer un mejor servicio.
- Es mediante el reconocimiento de las necesidades y debilidades que es posible proponer acciones de mejora para trazar objetivos o metas que ayudarán al profesional a reflexionar sobre su práctica.



Los expertos opinan

- Frente al valor primigenio de la planificación en la tarea asesora, se observa desde la misma experiencia cotidiana que una buena planificación no es suficiente para asegurar un buen desarrollo. No se quiere decir con esto que no sea necesaria la planificación de las tareas de asesoramiento, lo que se quiere resaltar, es que es aún más necesaria una actitud de curiosidad y aprendizaje intelectual, una clara intención de ayuda a los profesionales de los centros y el alejamiento de posturas “expertas” y de diseños “racionales” que encajan únicamente en la frialdad del papel.
- Es preciso entender además, que la mejora de la escuela debe conllevar la mejora de su competencia comunicativa frente a los “maquillajes” de tipo técnico. Éste suele ser un error que desde el asesoramiento se suele cometer: apoyar los cambios basándose en la mejora de los procedimientos y técnicas, sin profundizar en el objetivo fundamentalmente político, de transformación de la realidad, del que deben apropiarse las instituciones educativas.
- También es necesario disponer de prácticas ejemplares sobre respuestas alternativas construidas desde los centros, que constituyen un recurso idóneo para las tareas asesoras. Es preciso asumir que cualquier actuación de asesoramiento deba específicamente ajustarse a cada realidad y huya de planes burocráticos. Asimismo, sería necesario superar dicotomías formales como la consabida contraposición entre “asesorar” y “formar”.



Diálogo para el acompañamiento

De acuerdo al apartado “Prácticas de acompañamiento colegiado” y a su experiencia como asesor, desarrolle con sus colegas los siguientes puntos:

- ✓ Defina con ejemplos el concepto de escuela como una comunidad de aprendizaje.
- ✓ Elabore, en conjunto con las figuras de acompañamiento, una propuesta de planeación tomando a todos los agentes educativos involucrados en la asesoría.











“Gestión es hacer las cosas bien,
liderazgo es hacer las cosas”

Peter Drucker

Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras en el acompañamiento

La asesoría y tutoría centrada en los procesos de aprendizaje implican que la función de las figuras del acompañamiento se basen en la autoevaluación individual y en la práctica colectiva de la escuela como comunidad profesional de aprendizaje. Asimismo, en un liderazgo activo que promueva la colaboración y el desarrollo de todos los actores sociales, gestione los tiempos y espacios para el aprendizaje individual y colectivo, además de la interacción con los agentes externos (Bolívar, 2007).

La evaluación es un proceso en continuo movimiento que inicia en el momento en que se realiza el diagnóstico inicial para conocer, de manera conjunta con las figuras del acompañamiento, cuál es la situación, contexto y problemática de cada escuela. Éste dará pauta a la planeación estratégica, cuya aplicación requiere de un seguimiento continuo para finalmente evaluar de manera sumativa los logros, alcances y dificultades de las actividades realizadas a lo largo del ciclo de acompañamiento; por ello, los resultados obtenidos, a su vez, vuelven a ser el punto de partida de las subsecuentes propuestas.

Del mismo modo, la evaluación pedagógica, que comprende a su vez la inicial o diagnóstica, la heteroevaluación, la autoevaluación y la sumativa, requiere considerar que uno de los factores fundamentales es retomar los aprendizajes individuales y de la propia escuela como parte de una comunidad de aprendizaje. En este sentido resulta indispensable recuperar las experiencias de



la práctica de asesoramiento del ATP, el Tutor y del resto de las figuras que lo acompañan, con el objeto de analizarlas en conjunto con el resto de los resultados obtenidos, lo cual permitirá tener un panorama integral de las metas alcanzadas, estrategias utilizadas, obstáculos encontrados y aspectos que requieren mejorar.



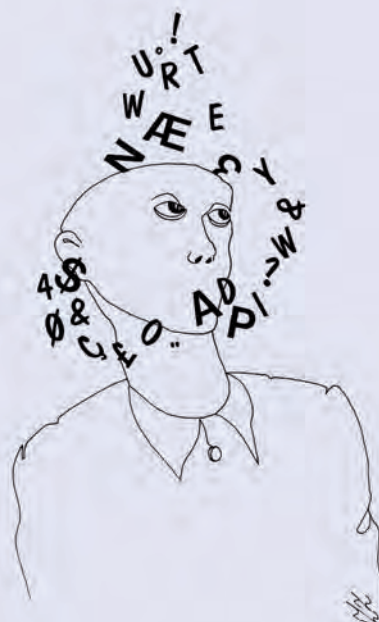
Los Asesores Técnicos Pedagógicos opinan

- Una de las principales dificultades a las que me he enfrentado como ATP ha sido concientizar a mis compañeros docentes sobre la importancia de llevar a cabo la planeación didáctica. Lo que me dio éxito fue la planeación por proyectos partiendo de la comunalidad.
- Para alcanzar el cambio promuevo procesos de análisis, reflexión y sobre todo la revisión permanente de los resultados bimestrales, PISA y ENLACE, para que la asesoría se fundamente en la valoración permanente.
- Busco promover relaciones interculturales entre el ATP, los docentes de la escuela y los alumnos, relacionando teoría y práctica, y tomando en cuenta las características del contexto donde nos reunimos.
- Es necesario crear espacios de investigación e intercambio.
- Primero busco lograr el cambio en mí mismo para poder seguir la ruta del cambio y que los maestros vean que es posible a través de la práctica en mí mismo.



Los expertos opinan

- Seguimiento y evaluación del proceso de puesta en práctica.
- La evaluación es una oportunidad y un proceso de aprendizaje. Permite cuestionar las rutinas y supuestos de los que nos sentimos seguros o de los que no somos conscientes al contrastar con otros la realidad con los propósitos y consecuencias que estamos obteniendo.
- La evaluación, considerada desde su vertiente formativa, debe estar presente a lo largo de todas las fases del proceso, pero será fundamental tanto a la hora de establecer un seguimiento (paralelo al desarrollo de la acción), como al final de la misma –a modo de “supervisión crítica entre colegas” (Angulo, 1999)– y a la hora de confrontar resultados con la previsión de estándares que se habían programado cumplir.
- Más que una simple rendición de cuentas, se trata de una reflexión colectiva –interna y con espejos críticos externos– sobre los procesos seguidos y lo que queda por conseguir, para establecer líneas de continuidad entre lo realizado bien y el trabajo que falta, a modo de “pistas a través de las cuales hemos de buscar la guía o camino más coherente para pasar de una educación uniformista y centrada en patrones tradicionales ya obsoletos a una enseñanza activa, actual, cooperativa, flexible, individualizada y equitativa” (Cano, 1998, 323).



- Para alcanzar un cambio sostenible es necesario conseguir un equilibrio entre la mejora en el aula y en la escuela. Hablar de la promoción conjunta de los procesos de desarrollo, colaboración y reflexión. Instaurar un dinámico proceso autosostenible que compatibilice estos niveles de equipo y profesor, de centro o institucional y de aula, mediante ciclos recurrentes, se convierte en una potente herramienta de desarrollo. Pero antes y paralelamente a estos momentos comunes de argumentación pública, el profesor debería seguir otros procesos particulares de investigación–acción o ciclos reflexivos.
- El asesor debería en este momento, apoyar tales procesos o –en su caso– ayudar a instaurarlos. De no darse esta situación –de debate en equipo y de reflexión individual sobre la práctica–, el proceso de seguimiento podría cubrirse con una auténtica cortina de humo de autocomplacencia o de vaciado de contenido.

Domingo, J. (2005). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso*. Education Policy Analysis Archives, 13 (17). Disponible en: <http://epaa.asu.edu/eppa/v13n17/v13n17.pdf>.

Diálogo para el acompañamiento

Con base en su experiencia y al planteamiento de la lectura “Evaluación pedagógica de las funciones de las figuras en el acompañamiento”, en trabajo colaborativo con sus pares, responda las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué entiende cada una de las figuras educativas por evaluación desde su función con respecto al asesoramiento?
- ✓ ¿Qué momentos tendría la evaluación de cada una de las figuras dentro de un plan estratégico?
- ✓ ¿Qué importancia tiene el acompañamiento en el proceso de evaluación en la educación indígena, y qué estaríamos logrando con ello, en la escuela, con los docentes, alumnos y padres de familia?









“Educar no es formar adultos según un modelo,
sino liberar en cada uno lo que le impida
ser el mismo, permitirle realizarse según
su genio singular”

Fernando Savater



Siglas y glosario

Asesoría técnico pedagógica. Proceso de ayuda basado en la interacción profesional en tres niveles: intervención, facilitación y colaboración, orientado a la resolución de problemas de una organización educativa.

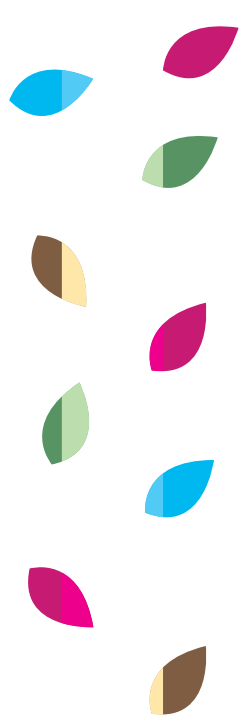
AAD. Asesor Académico de la Diversidad Social, Lingüística y Cultural. Profesor(a) de educación indígena comisionado para brindar apoyo académico a los docentes frente a grupo de las escuelas de educación indígena.

ATP. Asesor Técnico Pedagógico, se nombra así al profesor que asesora pedagógicamente a los docentes de educación indígena.

CAAD. Coordinador de AAD. Personal de educación indígena comisionado para coordinar la operación y ejecución del PAED en el estado.

Centralidad de lo pedagógico. Asumir desde el conjunto de los actores institucionales la responsabilidad de garantizar aprendizajes para todos con equidad, calidad y pertinencia.

Gestión. Se ocupa de la coherencia, el orden y la congruencia de la planeación formal con el diseño de las estructuras organizacionales y la comparación de los resultados con los planes de acción.



Para Mintzberg y Stoner constituye la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (modelo de gestión educativa estratégica).

Gestión educativa. De acuerdo a la UNESCO se conforma por las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

Gestión escolar. Se conforma por las acciones de todos los que participan en el proceso educativo en cada escuela.

Gestión escolar estratégica. Acciones que lleva a cabo la escuela para conducir su proyecto educativo de acuerdo con una visión y misión que comparten todos los involucrados para compartir la filosofía, valores y objetivos de la institución. Este modelo se centra en las estrategias, experiencias, capacidades, habilidades y actitudes de los actores.

Gestión institucional. Es el modo en el que cada organización lleva a cabo las políticas educativas.

Gestión pedagógica. Es la manera en que el docente lleva a cabo el proceso de enseñanza, su manera de realizar la planeación didáctica y de relacionarse con los alumnos y padres de familia para garantizar el aprendizaje.

Gobernabilidad. Conjunto de medidas y de dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social cuando se busca asegurar que el sistema educativo se organice y funcione de un modo eficaz y eficiente para lograr los objetivos y las metas políticamente establecidas.

Innovar. Implica cambiar mediante la apertura, la actualización y la mejora; para ello se requiere tomar decisiones con base en evaluaciones previas que consideren los contextos socioculturales, tanto de los individuos que participan en el proceso de cambio, como de la propia escuela. Por ello, esto siempre trae consigo una resistencia.

Para Hargreaves y Fink (2004) la innovación es un proceso de aprendizaje organizativo que requiere de un desarrollo sostenible que incluya aspectos como profundidad, longitud, anchura, justicia, diversidad, recursos y conservación. Ezpeleta (2002) agrega que sus resultados dependen de un marco institucional, de las acciones y recursos que se apliquen en el proceso.

Liderazgo. Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, conozca las innovaciones, amplíen sus habilidades para saber ser, saber hacer, saber colaborar, saber qué, cómo, cuándo y dónde resolver problemas, conocer lo que se realiza, así como evaluarlo y establecer las consecuencias de las acciones emprendidas.

Liderazgo formativo. Comunica y propicia el cambio. Su potencialidad es convocar.

Liderazgo transformativo. Modelo que posibilita la reestructuración escolar al permitir una visión articulada de los objetivos escolares, desarrolla la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, además de favorecer la identificación de metas comunes y compartidas, así como las prácticas para alcanzarlas.

Mejora en la escuela. Estrategia para el cambio educativo que busca la elevación del aprendizaje y de los niveles de rendimiento del alumnado, tomando como punto de partida la práctica docente y el contexto en el que se desarrolla.

Modelo de asesoramiento. Marco de referencia interpretativo que sirve para comprender la interacción del asesoramiento y guiar la acción de los participantes.

Modelo de asesoramiento educativo. Modo de ver y abordar un problema o situación de manera flexible y abierta al cambio. Requiere de un asesor y figuras que lo acompañen que se consideren profesionales del conocimiento, con competencias para aprender a cambiar su propia práctica y transformar la cultura escolar de manera colectiva.



Organización que aprende. Es aquella en la que todos sus integrantes aprenden a aprender de manera conjunta. Debe considerarse que este proceso no es sencillo y requiere el desarrollo de nuevas competencias.

PAED. Fue creado por la DGEI principalmente como un programa de asesorías técnico académicas pedagógicas orientadas por los principios de la educación intercultural bilingüe, las cuales eran proporcionadas por los AAD a las y los docentes de educación inicial y básica indígena con la finalidad de hacer de la educación pública un factor de justicia y equidad, que impulse a una sociedad democrática, incluyente y diversa, donde las prácticas sociales del lenguaje incorporen los referentes culturales como formación de saberes previos para construir aprendizajes desde los idiomas indígenas y el español. Opera con Reglas de Operación.

PEC. Programa Escuelas de Calidad.

PETE. Proyecto Estratégico de Transformación Escolar. Es una herramienta que las Escuelas que participan del PEC utilizan para establecer metas específicas y cuantificables que tratarán de alcanzar a lo largo de un periodo.

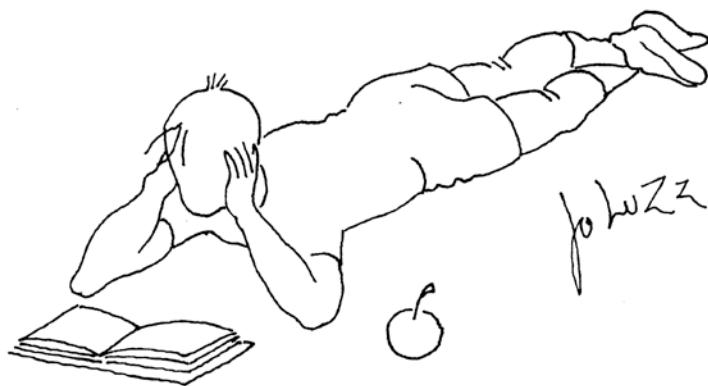
Principio de la tensión creativa. La visión de futuro confrontada con la realidad actual genera energía para movilizar la realidad existente.

REEI. Responsable Estatal de Educación Indígena.

RIEB. Reforma Integral de la Educación Básica del 2011.

Supervisión. Instancia de enlace o intermediación. Enlaza el nivel macro de la educación (autoridades y políticas educativas), con directores y maestros en los centros escolares. Su función es generar, en términos de Paulo Freire, una pedagogía de la autonomía en la cual es fundamental el papel colegiado de todas las figuras participantes en el proceso de asesoramiento.

TIC. Tecnologías de la Información y la Comunicación.



Bibliografía consultada

Antología del Primer Taller Nacional Liderazgo Transformacional en la Escuela indígena y Competencias Directivas en los ATP's. DGEI. Mayo-junio de 2008.

Bolívar, Antonio. "Liderazgo, mejora y centros educativos" en A. Medina (coord.) *El liderazgo en educación*, Madrid: UNED, incluido en la Antología del Primer taller nacional para la profesionalización de los asesores técnico pedagógicos "Liderazgo transformacional en la escuela indígena y competencias directivas en los ATP's", mayo-junio de 2008.

Bolívar, Antonio. "La escuela como comunidad profesional de aprendizaje. Formación docente y procesos de cambio educativo" en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

Bonilla, Oralia. "Gestión escolar en México. Algunos aprendizajes" en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

Guerra Mendoza, Marcelino. "La gestión escolar en la educación básica en México" en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

- Murillo, Paulino. “El proyecto institucional: ¿ritual burocrático o estrategia para la gestión escolar?” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.
- Pozner, P. “El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.
- Reyes Hernández, Norma San Juana y López Contreras, Yolanda. “El asesoramiento educativo” en López Contreras, Yolanda (coord.) *La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas*. México: UPN, 2009.
- Reyes Hernández, Norma San Juana y López Contreras, Yolanda. “Situación de la función del asesor técnico pedagógico y su repercusión en la calidad educativa de la educación básica” en López Contreras, Yolanda (coord.) *La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas*. México: UPN, 2009.
- Rivera Fierro, Lucía. “Gestión educativa: ¿campo emergente? Notas para la construcción de una agenda de discusión” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.
- Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. 2009.
- Secretaría de Educación Pública. *Orientaciones para la asesoría a las escuelas de educación indígena*. México. SEB-DGDGIR-PEC. 2011.
- Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Módulos I y V. pdf. México. SEB 2010.
- Domingo Jesús Segovia. “La asesoría a la escuela para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje” en *Seminario Internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México*. México: UPN. 2009.

Bibliografía electrónica

Domingo, J. (2005). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso*. Education Policy Analysis Archives, 13 (17). Disponible en [http:// epaa. asu. edu/eppa/v13n17/v13n17.pdf](http://epaa.asu.edu/eppa/v13n17/v13n17.pdf)

_____. *El centro como contexto*. Servicio de formación del profesorado. Módulo I. Disponible en [http://www. Ugr.es/jdomingo/El centro contexto.pdf](http://www.Ugr.es/jdomingo/El centro contexto.pdf)

_____. *Dimensiones y escenarios del buen aprendizaje para todos*. REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación; 1, 2. Disponible en [http:// www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Domingo.pdf](http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Domingo.pdf)

_____. *Apoyo a los procesos de autorrevisión crítica*. Disponible en: [http:// www.scielo.br/pdf/es](http://www.scielo.br/pdf/es)

García Garduño, José María. “La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México” en *Revista interamericana de Educación de adultos*, 26, (I). Disponible en [http:// www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/colección_crefal/rieda/](http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/colección_crefal/rieda/)

García Gómez, Rodrigo Juan. *El asesoramiento escolar en sociedades complejas*. Disponible en <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev121ART1.pdf>.

Montero, Lourdes y Sanz Lobo, M^a Dolores. “Entre la realidad y el deseo: una visión del asesoramiento” en *Profesorado*. Revista de currículum y formación del profesorado, 12, 1 (2008). Disponible en <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev121COL3.pdf>

Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Módulos I y V. pdf. México, SEB. 2010.



Bibliografía de apoyo

- Monereo, C. y de Pozo, J. I. (coords.) (2005). *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Barcelona: Graó.
- Morín, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (1996). *El asesoramiento en educación*. Archidona: Aljibe.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (1997). *El asesoramiento educativo: una práctica controvertida*. Madrid: Alhambra/Longman.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (2001a). “Asesoramiento en educación. Identidad y constitución de una práctica controvertida” en J. Domingo (coord.). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro, 69-87.
- Rodríguez Romero, Ma. M. (2001b). “Tres escenarios en una época de cambio”. *Cuadernos de Pedagogía*, 302, 46-49.
- Santos Guerra, M. A. (2002). *Norte del corazón*. Málaga: Málaga Digital.



1357

bilé mili

bikíá cient

8642

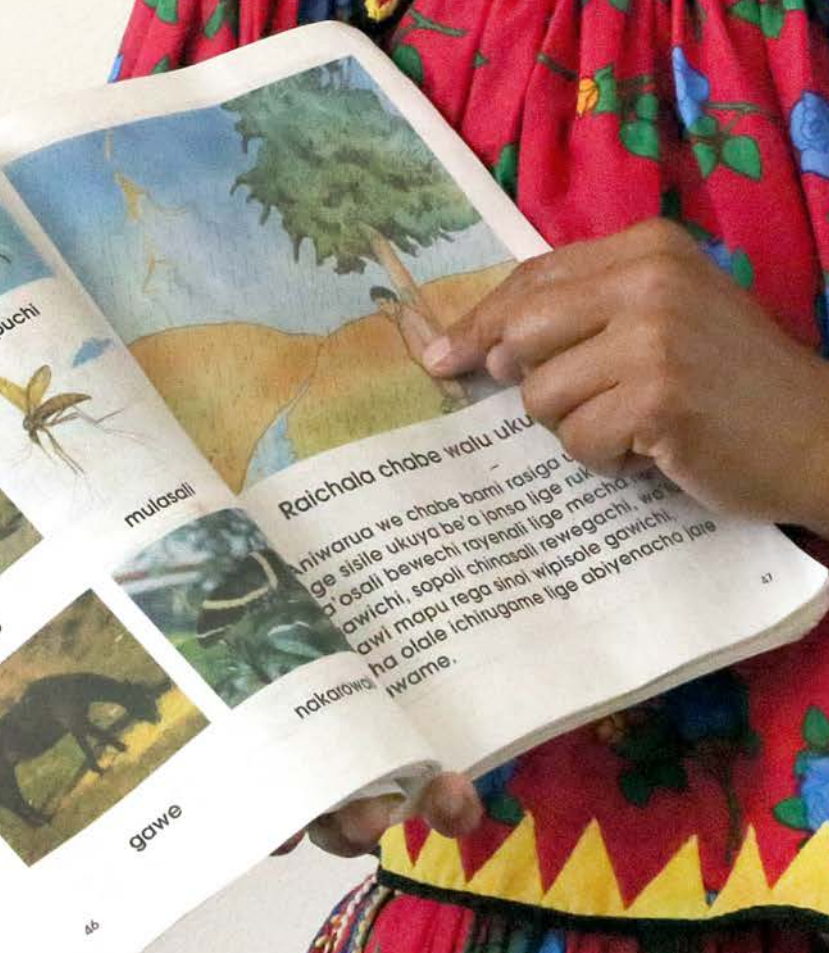
osá naó mili

usani ciento



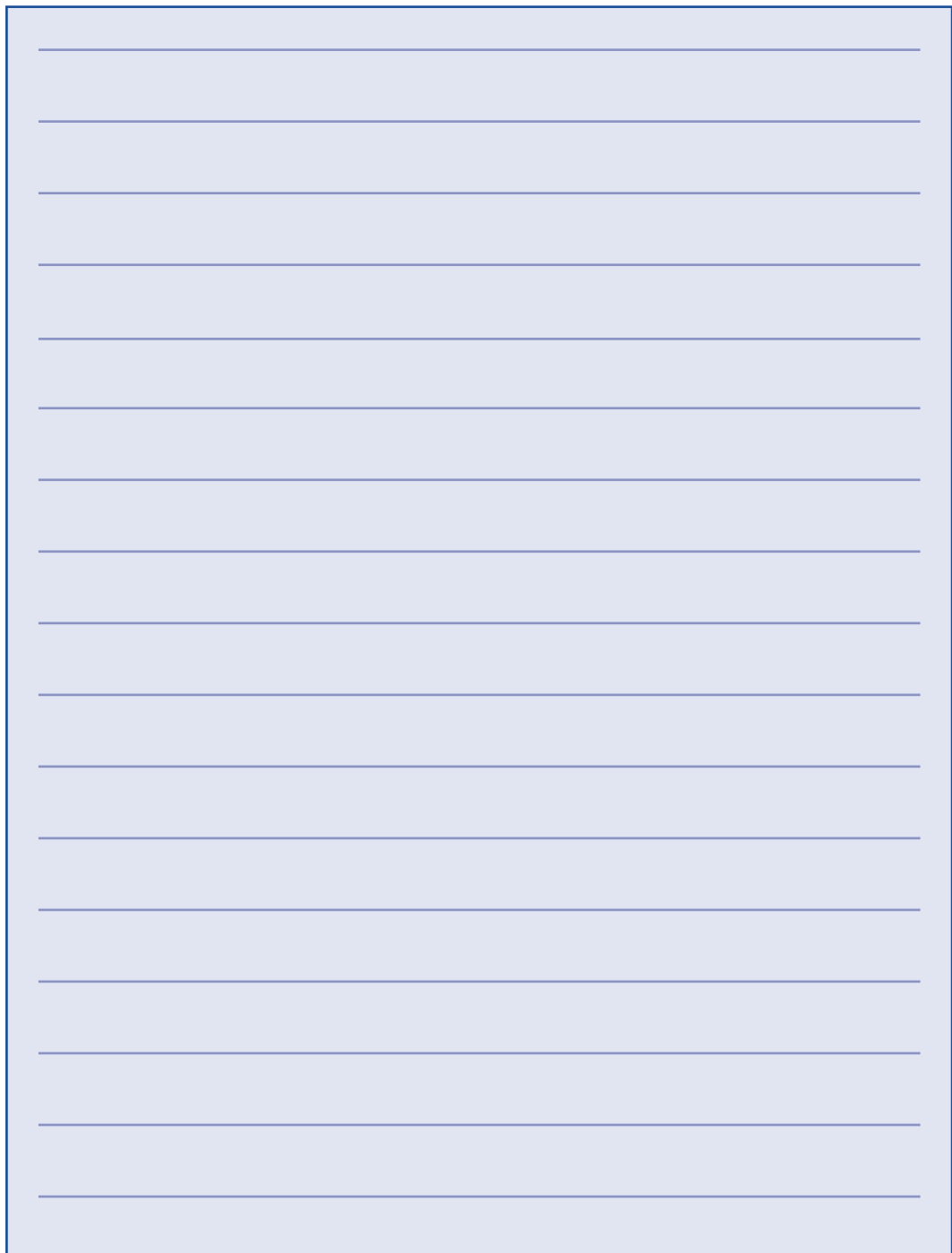
to malisa mako

naosa ma



Notas

Se incluye este espacio para plasmar algunas sugerencias que considere importantes al abordar las lecturas, para la mejora de su tarea.



A large rectangular area with a light blue background and a dark blue border, containing horizontal lines for writing notes. The area is intended for recording suggestions or important points related to the readings.



NOTAS

A large rectangular area with a light blue background and a thin dark blue border. It contains 25 horizontal lines for writing, spaced evenly down the page.



Lined writing area for notes.

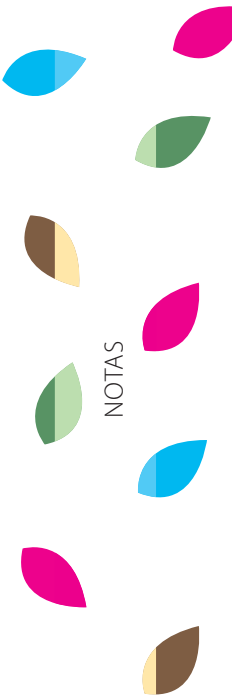


Lined writing area for notes.



A large rectangular area with a light blue background and a dark blue border, containing horizontal lines for writing.

Lined writing area for notes.



NOTAS



A large rectangular area with a light blue background and horizontal lines, intended for writing or notes.

Lined writing area for notes.







Colores

| | |
|----------|--------|
| Rojo | Verde |
| Amarillo | Morado |
| Naranja | Café |
| Blanco | |

El acompañamiento sí importa.
Propuesta de líneas de acción en los ámbitos
del asesoramiento y la tutoría a las escuelas inclusivas e indígenas
se terminó de imprimir por encargo
de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos,

