

# UNA MIRADA COMPARTIDA: EMPODERAMIENTO DOCENTE A TRAVÉS DE LA ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO, UNA EXPERIENCIA EN TELESECUNDARIA

A SHARED VIEW: TEACHER EMPOWERMENT THROUGH  
ADVICE AND MANAGEMENT ACCOMPANIMENT, AN  
EXPERIENCE IN TELESECUNDARIA

**M.E. María Verónica Jacqueline Guerrero Ramírez**

Maestría en educación.

ORCID: **0009-0009-7496-5140**

**veronica.guererror@usebeq.edu.mx**

**Lic. Juan Luis Candia Betancourt**

Licenciatura en educación media superior con especialidad en inglés y francés

ORCID: **0009-0005-2463-0749**

**luis.candiab@usebeq.edu.mx**

## RESUMEN

El propósito de este proyecto es presentar los avances en el liderazgo y la gestión escolar como eje central en la asesoría y el acompañamiento docente esto con el fin de lograr la autonomía profesional en el docente como parte de uno de los cuatro elementos del plan de estudios 2022, en la educación básica en México. Se propone un plan de intervención en cuatro momentos que al concretarse en acciones y un contexto específico se concluye, en la importancia de un liderazgo firme y dirigido a potencializar las capacidades, habilidades y conocimientos que el docente posee hacia una autonomía que responda a los principios y fines de la educación.

**Palabras claves:** Asesoría, Autonomía profesional, Liderazgo.

## ABSTRACT

*The purpose of this project is to present advances in school leadership and management as a central objective in teacher support, to achieve professional autonomy as part of one of the four elements of the curriculum 2022 in basic education in Mexico. An intervention plan is proposed in four moments and this action specific context concludes in the importance of an leadership to potentiate the capabilities skills and knowledge that the teacher has towards an autonomy that responds to the principles and purposes of education.*

**Key Words:** Consulting, Leadership, Professional autonomy.

## INTRODUCCIÓN

**E**n junio de 2022, se establece el Marco curricular para el plan de estudios 2022, en él se presentan las bases curriculares para la ejecución de dicho programa en la educación básica para el país, es hasta el acuerdo 14-08-22 donde se establecen ya de manera oficial el documento que hasta el día de hoy guía la intervención docente, cabe resaltar que en el periodo junio a agosto se dispusieron por parte de la autoridad educativa estatal diferentes reuniones con el personal directivo, donde se recibió información y socialización de este aún todavía marco curricular.

En el ciclo escolar 2022-2023, se considera un programa de formación continua para docentes, directivos y supervisores, con la intención de que se conozca y se “apropien” de las características a partir del análisis y la reflexión dialógica. Este programa de formación justo empezó en el mes de agosto, en la fase intensiva del consejo técnico escolar fase intensiva del ciclo escolar 2022-2023; así como en cada sesión ordinaria de consejo técnico, un taller intensivo en el mes de enero del 2023, y culmina con un taller en el mes de julio de 2023.

La estructura de las sesiones, así como los talleres intensivos tenían el propósito de dar a conocer cada uno de los componentes, principios y características técnico pedagógicas de la propuesta 2022; así como también se reconocen las capacidades y aptitudes para lograr el perfil de egreso, en los contenidos del programa de estudio, y su relación con los ejes articuladores en los cuatro campos formativos. Se inicia con los cuatro elementos que articulan la propuesta curricular: 1. La integración curricular. En este elemento se declaran los campos formativos,

los ejes articuladores, los contenidos y su impacto en el perfil de egreso. 2. Autonomía profesional del magisterio. 3. La comunidad como núcleo integrador de los procesos de enseñanza aprendizaje. 4. El derecho humano a la educación.

En este sentido la responsabilidad superior descansa en los docentes frente a grupo en su gestión de la clase al elaborar las actividades de enseñanza y aprendizaje con base a la autonomía profesional en la elaboración del plan analítico y las condiciones del contexto (comunidad), sin olvidar que el alumno es el centro en el diseño de dichas actividades, atendiendo siempre al principio constitucional del interés superior del alumno, y el enfoque humanista y la igualdad sustantiva de la Nueva Escuela Mexicana.

La información explícita que se tenía respecto a la ejecución del programa 2022, era que solo los primeros grados de cada fase iniciaba este nuevo plan, sin embargo, el 16 de agosto de 2023, se informó que toda educación básica, en sus 6 fases y grados iniciaba con el plan de estudios 2022, para el ciclo escolar 2023-2024. Ante tal situación los docentes se encuentran ante la deconstrucción de su práctica educativa donde impera un desconocimiento sino absoluto, si fútil, los directivos ante el reto de ofrecer asesoría y acompañamiento dado que su función en sentido normativo es una responsabilidad ética y laboral.

Frente a este hecho en la telesecundaria República del Ecuador, ubicada en la localidad del Nabo, en el estado de Querétaro, diseña en colectivo un proyecto de intervención donde se establecieron objetivos en colectivo para cumplir con el encargo social que docentes, directivo y supervisor tenían que considerar ante el inminente inicio del ciclo escolar.

La plantilla docente cuenta con 6 integrantes 3 del sexo femenino y 3 del género masculino. 2 de ellos tienen el nivel de maestría, 3 de nivel licenciatura y un pasante de ingeniería.

### OBEJTIVO GENERAL:

Desarrollar una gestión escolar eficaz para obtener el máximo logro de aprendizajes de los niños, niñas y adolescentes, a través del trabajo en colectivo y un liderazgo compartido.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar acciones de asesoría y acompañamiento docente para la sensibilización, comprensión y apropiación del plan y programa de estudios 2022 en los docentes utilizando estrategias de reflexión y aprendizaje colectivo.
2. Establecer prácticas de intervención docente con el fin de la ejecución del plan de estudios 2022 mediante el ejercicio de la autonomía profesional

Para lograr dichos objetivos, se sensibilizó a los docentes de reconocer que la escuela representa sistema social complejo y diversificado que tiene la responsabilidad de fomentar conexiones pedagógicas culturales y sociales que enriquezcan tanto la experiencia individual y colectiva del alumno, dentro y fuera de la escuela. Para ello fue necesario retomar el taller intensivo de enero y junio del 2023, donde se explicitaba los cambios técnicos pedagógicos y curriculares de este nuevo plan, así como las prácticas (proyectos multidisciplinares) de acuerdo a las metodologías sociocríticas que se habían aplicado por campo formativo en el ciclo escolar 2022-2023.

Sin duda un gran reto para trazar un nuevo rumbo educativo.

## MARCO TEÓRICO

### LA NUEVA ESCUELA MEXICANA (NEM)

La Nueva Escuela Mexicana se adhiere a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y a la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, en específico al ODS4 “educación de calidad” en su meta 4.1. donde se establece que la educación debe de ser gratuita, equitativa y de calidad, así como producir resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos. (ONU, México, 2017); fundamentada en el artículo 3o Constitucional Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el párrafo 4 que establece un enfoque en los derechos humanos y de igualdad sustantiva.

Así mismo, en el artículo 11 de la Ley General de educación donde se instaure que “El estado a través de una nueva escuela mexicana, buscará la equidad, la excelencia y la mejora continua en la educación, para la cual colocará al centro de la acción pública el máximo logro de aprendizajes de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Tendrá como objetivos el desarrollo humano integral del educando.” (Ley General de Educación, 2019).

En el acuerdo 14-08-22 publicado en el Diario Oficial de la federación establece que los alumnos son individuos con derechos dentro y fuera del espacio escolar, con necesidades y características únicas, además de contar con capacidades y saberes, donde la labor docente consiste en impulsar el desarrollo humano integral, potenciar el aprendizaje a lo largo de las 6 fases de la educación básica, y no limitarse a los conocimientos y las habilidades, sino aquellas que les permita el

desarrollo del pensamiento crítico y el razonamiento para la toma de decisiones para una vida digna y fortalecer el tejido social, evitando la violencia y la discriminación.

Por otro lado, los conocimientos representan una manera de comprender la realidad y es en la escuela donde se deben de formar a los alumnos en ambientes de armonía, para lograr futuros ciudadanos críticos del entorno capaces de tomar decisiones en su beneficio y de los demás; es en la escuela donde el docente construye relaciones pedagógicas que impactan en la vida cotidiana de los alumnos y sus familias. La escuela es un centro de aprendizaje para y desde la comunidad. Para ello es necesario el ejercicio de la autonomía curricular docente en la construcción social considerando los procesos formativos y escolares en la diversidad cultural, territorial, epistemológica y ambiental, considerando procesos diferenciados para actuar con inclusión y equidad. Los docentes deben de poner en juego en la enseñanza saberes y conocimientos contextualizados en el currículo y los principios de laicidad, el interés superior del alumno y la identidad, la pertenencia y el respeto desde la interculturalidad.

La Nueva Escuelas Mexicana establece en uno de sus elementos a la autonomía profesional docente la formación profesional para poder decidir con sustento en el programa analítico su intervención didáctica; es lograr el acercamiento epistemológico de los conocimientos y saberes para gestionar un dialogo pedagógico y tomar acuerdos con los alumnos en sus procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de las necesidades y problemáticas detectadas en el primer acercamiento del plano del diagnóstico. Si bien es cierto que la autonomía profesional del magisterio representa una libertad para ejercer la docencia, no debe de perder de vista los contextos, las problemáticas, las necesidades de los alumnos y el entorno, como una condición para desarrollar sus aprendizajes.

Solo así se logra la transformación y el crecimiento solidario de la sociedad enfatizando el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo. (Ley General de Educación, 2019).

Por ello es importante establecer un liderazgo horizontal, transformacional y compartido entre colectivo docente y director donde la reflexión, la narrativa y el aprendizaje dialógico sea eje de la transformación educativa y en consecución los logros del aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

## LIDERAZGO ESCOLAR Y GESTIÓN ESCOLAR

El liderazgo educativo es un factor fundamental para la mejora de los procesos educativos, y esto es algo que se ha podido observar en diferentes países del mundo. De acuerdo con Bolívar (2010), si la escuela es la unidad central y foco de análisis de la mejora educativa, entonces el equipo directivo que sea responsable de esa institución tiene como meta imprescindible el incremento en los aprendizajes de los alumnos. Es necesario que la dirección educativa no se limite a una mera gestión administrativa de las cuestiones cotidianas, sino que debe enfocarse en liderar y promover los aprendizajes de los alumnos.

Una definición de liderazgo puede entenderse como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional.” (Fernandez, 2000). En consecuencia, ante la deconstrucción de nuevos paradigmas y la necesidad de apropiarse de un nuevo plan de estudios es necesario el ejercicio de un liderazgo compartido y de transformación es inminente.

Anderson (2010) indican cuatro grandes prácticas o dimensiones en las que se pueden

agrupar las prácticas de un liderazgo eficaz y positivo. Primero, establecer una dirección, que consiste en indicar al colectivo docente el propósito de la mejora educativa, motivando el trabajo e incentivando las metas propuestas en el programa escolar de mejora continua. Esta dimensión abarca prácticas específicas de liderazgo como la identificación y articulación de una visión pedagógica, el fomento del trabajo colaborativo y en equipo para alcanzar objetivos y metas comunes y la creación de expectativas altas sobre la visión. Para lograr lo anterior, es importante la asociación y colaboración colectiva en la mejora del aprendizaje y el compromiso compartido de la comunidad educativa, marcando el camino hacia esa meta. Por esto es esencial una comunicación fluida entre los directores líderes y los docentes, para mantener clara la meta compartida. Estas prácticas de dirección necesitan del monitoreo y la reflexión colectiva sobre el trabajo realizado, manteniendo las expectativas altas sobre los resultados a obtener.

La segunda práctica de liderazgo educativo para la mejora de los aprendizajes, es rediseñar la organización, la cual consiste en establecer las condiciones materiales y de trabajo para una intervención a través de la motivación y el desarrollo de las capacidades de los docentes, desarrollando sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas particulares de esta dimensión comprenden: el fortalecimiento del profesionalismo de la escuela, la modificación de estructuras organizacionales poco flexibles o inclusivas hacia una más incluyentes, y la comunidad, el aprovechamiento del apoyo externo de las diversas fuentes institucionales o no.

En este sentido, Anderson (2010), establece que un director efectivo que practica el liderazgo debe saber convocar y valorar las actividades colaborativas y en equipo, cultivando una cultura profesional fuerte y de trabajo colaborativo y en conjunto. Para ello fomenta la planificación

pedagógica en equipo, la colaboración en el monitoreo de los resultados académicos.

La tercera práctica de liderazgo educativo para la mejora de los aprendizajes, consiste en desarrollar personas, la cual está referida al fomento de la capacitación del personal escolar con el fin de llevar a cabo satisfactoriamente los objetivos de la organización, a la potenciación de las capacidades y habilidades de los docentes del plantel para la mejora de los aprendizajes de los alumnos. De acuerdo a Anderson (2010), la práctica de desarrollar personas para la mejora de los aprendizajes consiste en el apoyo continuo e individual a los docentes, estimulando su desarrollo intelectual y la provisión de actitudes y comportamiento, identificando y corrigiendo errores habituales para mejorar las estrategias pedagógicas con la finalidad de lograr la mejora de los procesos de aprendizaje.

Por último, la cuarta práctica de liderazgo educativo para la mejora de los aprendizajes, es la gestión de la instrucción, la cual consiste en la supervisión de las prácticas docentes dentro de los salones de clases. Las prácticas referidas a la gestión de la instrucción incluyen todos los asuntos docentes dentro del aula de clases, el apoyo técnico dentro del aula, material docente para las clases y el acompañamiento de los docentes. Al respecto, explica Anderson (2010), que la manera en cómo se llevan a cabo estas tareas fundamentales de gestión y de liderazgo educativo para la mejora de los procesos de los aprendizajes, implementando las prácticas de gestión valiéndose del liderazgo educativo y de la capacidad que tiene el líder director para influenciar en la organización escolar.

## ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

Como parte de las cualidades, y aptitudes que conforman el perfil profesional para directores, el

indicador número 3.4.4 responde a la necesidad de “Desarrollar estrategias de apoyo, orientación y acompañamiento a las maestras y los maestros de la escuela para la mejora de sus prácticas educativas” (Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar, 2023), dichas estrategias deben de ayudar al colectivo docente a enfrentar desafíos, situaciones o problemas educativos a partir de un apoyo sistemático y organizado que impacte en procesos de aprendizaje profesional, teniendo como premisa la reflexión sobre su práctica educativa a fin de mejorarlas.

La asesoría es un proceso de ayuda consentida y de acompañamiento mediante acciones orientadas a la mejora de las prácticas profesionales. En este sentido se trata tener una perspectiva desde la mirada docente; escuchar, observar y registrar lo que expresan, esto permitirá plantear retos acordes con cada situación educativa, posibilidades profesionales y contextuales para alcanzar las metas propuestas.

En conclusión, existe una relación estrecha entre la práctica de un liderazgo educativo efectivo y positivo de los directivos escolares y la mejora de los aprendizajes, los resultados académicos de los estudiantes. Siendo necesario las prácticas de liderazgo educativo y las dimensiones que la componen: motivación a los docentes, mejoramiento de sus habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo de los mismos, encontrado punto de conexión en la asesoría y el acompañamiento docente.

## METODOLOGÍA

La metodología de investigación seleccionada para este proyecto es de tipo cualitativa, puesto que este estudio realiza un análisis de la interpretación que hacen los docentes, sobre el liderazgo educativo ejercido por el director en el colectivo y su

impacto en el desarrollo profesional de los docentes considerando sus posiciones, interpretaciones y significados, logrando el entendimiento y la comprensión de la realidad sobre el liderazgo educativo desarrollado en la institución educativa abordada y en las aulas de clase.

## INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

De esta manera, la indagación se presenta de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con posición ejercida por el docente, convirtiéndose en un proceso de comprensión particular para cada caso de estudio. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), explican que la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa sustentándose en el entendimiento y comprensión del significado de las acciones de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

Este proyecto, también se sustenta en el enfoque cualitativo puesto que interpreta las estrategias, la gestión y el trabajo colaborativo y en equipo y las prácticas de liderazgo educativo y cómo a través del liderazgo educativo se transforman la realidad de la intervención docente en la Telesecundaria República del Ecuador, en las representaciones de mejora de los aprendizajes de los alumnos y la formación docente, a través de la observación e interpretación de los hechos tal cual como ocurren. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen el enfoque cualitativo como el proceso descriptivo y de interpretaciones de un fenómeno relevante a través la recolección y análisis de los datos para el proceso de interpretación.

## INVESTIGACIÓN ACCIÓN

Adicionalmente, se utiliza la investigación-acción por el enfoque práctico y moral que menciona Kemmis cuya utilización de estrategias encaminadas a la mejora del sistema educativo

y social, contribuye a una autorreflexión para los docentes y directivos en las situaciones educativas con la intención de mejorar las propias prácticas educativas, la comprensión sobre las mismas y las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan en el aula y la escuela. (cómo se cita en Latorre, 2013).

El propósito de la investigación-acción, es abonar al colectivo docente los rasgos de este enfoque, entre ellos: la participación al motivar la mejora de sus propias prácticas; Colaboración, el colectivo docente es corresponsable de las acciones; Realiza análisis críticos de las situaciones, y la de mayor impacto es la creación de comunidades autocríticas ya que el carácter colaborativo y participativo de la investigación-acción, se llevará a cabo en los intercambios académicos.

Por lo anterior la modalidad a la metodología cualitativa ya señalada, es la práctica por otorgar a los docentes un protagonismo activo y autónomo, ello implica la transformación de la conciencia de los participantes, así como el cambio en las prácticas sociales, en este caso la directora funge a la vez como un consultor del proceso, participa en el dialogo para apoyar la participación de los participantes.

En este sentido Kemmis (citado en Alatorre 2013) elabora una metodología que apoya el diseño de la investigación, al establecer dos ejes: uno estratégico constituido por la acción que es el quehacer cotidiano docente (planeación y ejecución de la intervención técnico-pedagógica) y la reflexión, que en este caso son las reuniones de retroalimentación y sesiones de consejo técnico; y otro estratégico que es la planeación y la observación de la intervención docente con finalidades específicas.

## EN ESTE PROCESO SE INTEGRAN CUATRO MOMENTOS INTERRELACIONADOS

1. Planificación: a partir del problema identificado (retrospectiva), las áreas de oportunidad en la formación docente derivadas de un diagnóstico, se planifican las acciones a realizar para la mejora (Prospectiva), en esta fase intensiva de consejo técnico escolar se retoman experiencias de los proyectos de la metodología sociocrítica para validar avances y se toman acuerdos y compromisos sobre las necesidades y retos a superar. La herramienta a utilizar es la bitácora personal y de consejo técnico escolar.
2. Acción: la puesta en práctica de los acuerdos conforme a la planeación y organización. Es decir, el abordaje con cronograma, acciones y responsables y seguimiento. Esto implica una estrategia directiva de acompañamiento y asesoría a los docentes, así como capacitación externa otorgada por las autoridades educativas de la modalidad. De importancia, es el análisis de la planeación de la gestión de clase y observaciones áulicas, con una respectiva retroalimentación con respeto y un aprendizaje dialógico entre el colectivo docente, docente y directora. Para ello se utilizarán listas de cotejo y guías de observación respectivamente.
3. Observar: el impacto que tienen las acciones aplicadas, en la formación docente, dentro del aula y en el intercambio docente. Sin duda, la narrativa entre docentes y los aportes que cada uno haga y con la reflexión personal se hará el constructo de su nueva práctica docente.
4. Reflexión: Es la evaluación de los impactos y efectos de la acción



## DISEÑO DEL PROYECTO

### I. Fase de diseño.

a. Planeación: Se realizará en la fase intensiva y ordinaria del consejo técnico escolar del ciclo escolar 2023-2024, donde se realizará un análisis de cada uno de las sesiones, comparando con la experiencia de la aplicación de los proyectos interdisciplinarios y multidisciplinarios del ciclo escolar 2022-2023. En estas sesiones se toman acuerdos, así como descripción de pautas para el diseño de la planeación docente a partir del material disponible en el momento. Se realiza el cronograma de actividades y los espacios para el acompañamiento y la asesoría.

### b. Diseño de actividades:

1. A partir de lo propuesto en el material de telesecundarias al momento se realizan formatos de planeación.
2. Visitas áulicas. El directivo participará de las clases observando cómo se desarrollan los aprendizajes y la relación entre alumnos y docentes. En caso de ser absolutamente necesario, contribuirá en el proceso de aprendizaje.
3. Revisión en grupo sobre la triangulación planeación-clase-evaluación. Al inicio de cada mes, se realizará una revisión general entre todo el grupo de trabajo acerca del modo en que cada docente planea el desarrollo de sus clases, de qué manera son recibidas por los alumnos, y formas de evaluación de desempeño directivo, docente y alumnos.
4. Análisis de modo colaborativo de áreas de oportunidad para la mejora de los procesos de aprendizaje. Se realizarán reuniones periódicas en las que todo el plantel docente, junto a los directivos, discutirán errores a corregir, formas de hacerlo, y las áreas pedagógicas en las que se puede mejorar.

### II. Fase de aplicación y análisis de resultados.

## DESARROLLO DEL PROYECTO:

El proyecto se desarrolla al inicio del ciclo escolar 2023 y 2024 y termina al final de este mismo ciclo, en el ámbito de la Telesecundaria República del Ecuador con las siguientes actividades:

## OBSERVACIÓN DE CLASES

### Reuniones de retroalimentación

Reuniones de trabajo dentro de las sesiones del Consejo técnico escolar y reuniones extraordinarias.

### III. Recuperación de información:

Con las observaciones de las clases y las reuniones colaborativas periódicas, se pretende recuperar información en el mes de julio del 2024.

El uso de esta estrategia se clasificaría como organizativa de recolección secuencial, ya que, se utilizan diversas técnicas, por ejemplo, para la observación docente, dentro del aula: guion de observación donde contempla las metodologías sociocríticas en correspondencia a la estructura de los diferentes proyectos propuestos en los libros de texto, el dominio de los elementos y características del currículo del plan 2022, así como la propia intervención docente; para el registro cuantitativo se utiliza el software de Excel, para cuantificar aspectos medibles como la participación, uso de material didáctico, uso efectivo del tiempo, etc.; además para el aspectos cualitativo, se lleva una bitácora para retroalimentación de la visita áulica y toma de acuerdos. Al realizar el análisis de esta información se obtiene una focalización progresiva de este aspecto. Barraza (2010).

A partir de la reflexión de esos efectos se creará una nueva planificación. Es decir, reflexionar en retrospectiva sobre la observación.

## RESULTADOS

Ante la consolidación del programa 2022, donde se exige una profesionalización del magisterio y los principios del artículo 3o Constitucional, plasmados en el enfoque y características de Nueva escuela Mexicana para lograr y potenciar el máximo logro de los aprendizajes en los niños, niñas y adolescentes, se constituye en un enorme reto la práctica docente que solicita mayor compromiso, mejor preparación y formación del docente y un trabajo en equipo más cohesionado, por lo que se hace primordial que las instituciones educativas establezcan objetivos, metas y estrategias pedagógicas críticas, colaborativas y en equipo que promuevan la mejora de las prácticas educativas de los docentes dentro del aula, el liderazgo educativo dentro y fuera del aula y la mejora de los procesos de aprendizajes en toda la institución.

Es por ello que en resultado parcial de este proyecto tenemos las siguientes consideraciones de acuerdo a los objetivos específicos planteados:

Realizar acciones de asesoría y acompañamiento docente para la sensibilización, comprensión y apropiación del plan y programa de estudios 2022 en los docentes utilizando estrategias de reflexión y aprendizaje colectivo.

Bolívar (2010), los directores de los centros educativos para implementar el liderazgo y la gestión escolar se deben comenzar por la ejecución de reuniones de trabajo colaborativas individuales y colectivas con la finalidad de planificar y lograr el impacto positivo en la mejora de los aprendizajes y en el rendimiento escolar construyendo así contextos escolares más flexibles que comprendan contextos sociales más complejos, en las reuniones de consejo técnico existió una capacitación previa en la figura directiva para poder crear ambientes de discusión análisis y reflexiones para el impacto de la práctica docente, desde cómo abordar la elección

de los instrumentos de diagnóstico para una lectura de la realidad, hasta la metodología sociocríticas de los campos formativos.

La tarea directiva consistió en integrar, organizar y coordinar los factores que componen el ambiente de aprendizaje en cada sesión, discriminar de las guías de consejo técnico aquellas repetitivas o de nulo impacto de la formación docente e integrar sesiones y/o temáticas de alto valor para el aprendizaje docente, esto permitió la interacción de la comunidad escolar y los contenidos curriculares, así como el valor agregado del aprendizaje que las docentes han obtenido y el efecto que se ha reflejado en la gestión de ambientes positivos para tener experiencias que privilegian el aprendizaje.

En las sesiones de Consejo Técnico se llevaron a cabo la asesoría y acompañamiento para llevar a cabo las acciones mencionadas en la planeación, además de espacios extraordinarios que se acordaron con los propios docentes. Este sin duda es el primer logro ya que las sesiones de consejo técnico dejaron de ser una sesión informativa, a convertirse en un espacio de aprendizaje dialógico.

En el mes de enero de 2024 en el taller "Comunidad dialógica para la transformación de la praxis en el marco de los nuevos materiales educativos" los docentes con la coordinación de la directora, tuvieron un encuentro técnico pedagógico donde se observaron a este momento algunas áreas de oportunidad y retos a superar, que, al mes de marzo de 2024, se observó un avance tanto en el diseño de la planeación como en la gestión de la clase en 5 de 6 docentes que conforman la plantilla, al incorporar a su práctica e intervención docente la metodología de proyectos, por ejemplo, y considerar los intereses y problemáticas de los adolescentes, dejando de lado el seguimiento de los contenidos del currículo, es decir logran la Integración curricular, y con este logro se cumple parcialmente el objetivo específico número 2: Establecer prácticas de intervención docente con

el fin de la ejecución del plan de estudios 2022 mediante el ejercicio de la autonomía profesional.

La integración curricular es un proceso que requiere de la experiencia, el aprendizaje y la creatividad del colectivo docente para articular perfil de egreso, ejes articuladores, campos formativos, contenidos y procesos de desarrollo de aprendizaje para darle sentido y significatividad para el desarrollo de un aprendizaje situado de los alumnos. (Comisión Nacional para la Mejora Continua, 2023), con esta integración se les ofrece a los adolescentes la posibilidad de fortalecer los vínculos al interior de la escuela y con la comunidad a la que pertenecen, dejando de lado un conocimiento fragmentado.

De esta manera, el desarrollo del área de desempeño personal y profesional en los docentes de la Telesecundaria República del Ecuador, las prácticas de liderazgo, las reuniones de asesoría individual y grupal con la directora, la retroalimentación recibida en las asesorías sobre la práctica profesional del docente, modificación y actualización de las estrategias pedagógicas colaborativas, los acuerdos y compromisos establecidos entre la directora y el docente, la motivación, la mejora de la práctica docente producto de las asesorías y la toma de decisiones asertivas, permiten observar la relación existente entre el liderazgo y gestión escolar en la formación docente y su autonomía.

## CONCLUSIONES

Se concluye sobre el objetivo específico uno, que el análisis del diseño de la planeación didáctica y observar el desarrollo de los docentes individualmente en el aula, identificando oportunidades de mejora, aporta el directivo información para aplicar prácticas de liderazgo y gestión encaminadas a la

mejora educativa; entre las que están la asesoría, el acompañamiento y las orientaciones individualizadas y directas, con la finalidad de alcanzar la mejora en la intervención docente y de los procesos de aprendizaje en la institución escolar y de resultados en la aplicación de proyectos interdisciplinarios y multidisciplinares, metodología específica del plan 2022 en vigor.

Con respecto al objetivo número dos, se concluye que la motivación, las altas expectativas en los docentes, fomentar una visión compartida en las metas pedagógicas, el trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones en colaborativo contribuye al desarrollo profesional de los docentes, por otra parte, el acercamiento y las orientaciones individualizadas favorece la autorreflexión y la autocorrección para incidir asertivamente en la toma de decisiones de su práctica educativa.

Un buen líder debe considerar que, si se busca la equidad, la excelencia y la mejora continua en la educación y el máximo logro de aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, la centralidad en su desarrollo integral y permanente y que aprendan de manera crítica y creativa, es imperativo la formación docente basada en las necesidades generales e individuales, para establecer las condiciones de libertad y autonomía para identificar y seleccionar contenidos que van desde una cultura universal y del país, hasta el saber cotidiano establecidos en el programa sintético y para ello se debe invertir tiempo y preparación directiva y la correspondencia, responsabilidad y compromiso de los docentes, con la intencionalidad de aprender en comunidad.

Cabe resaltar que en ambos objetivos se escuchó las necesidades docentes no solo en el aspecto técnico pedagógico, sino también, su sentir emocional, el estrés causado por esta implementación

de un plan que, de estructura y contenido y ejecución describe una amplia responsabilidad en su trabajo, no solo áulico, sino en un diseño curricular al que muy pocos docentes de manera general no se tenía la experiencia, ni el conocimiento para elaborar un programa que se desarrolla en el ciclo escolar. Se consideró el proceso de apropiación individual, dada la diversidad de perfil profesional de los seis docentes, así como las prácticas educativas de la

“vieja escuela”. Al inicio de este proyecto se perfiló una acción importante y permanente en los docentes: Deconstruir su práctica educativa, y esta acción en el reto para este ciclo escolar y los subsecuentes, para dar paso a los fines de la educación plasmados en un perfil de egreso, hasta ahora ambicioso, si consideramos la situación de rezago postpandemia y factores externos que juegan en contra de la labor docente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, S. (2010).** Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>.
- Bolívar, A. (2010).** El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F.J. (2013).** Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14.
- Comisión Nacional para la mejora continua de la educación (2023)** ¡Aprendamos en comunidad! Hacia la integración curricular. Los campos formativos para comprender y transformar nuestra realidad.
- Fernandez, C., Baptista P. (1991).** Metodología de la investigación. MC-GRAW-HILL México.
- Fernandez, T. (2000).** Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IPE Buenos Aires - UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas, México (2017).** Metas de los objetivos de desarrollo sostenible [en línea] [Fecha de consulta: 07 de marzo de 2023]
- Latorre, A. (2005).** La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Grao. Barcelona
- Ley general de educación. [LDE], Reformada, Diario oficial de la federación [D.O.F.], 20 de diciembre de 2023, (México).**
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2022a, 14 de agosto).** ACUERDO número 14/08/22 por el que se establece el Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria. Diario Oficial de la Federación. (2022b). Anexo del Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria. [http://gestion.cte.sep.gob.mx/insu-mos/php/docs/sesion6/Plan\\_de\\_Estudios\\_para\\_la\\_Educacion\\_Preescolar\\_Primaria\\_y\\_Secundaria.pdf](http://gestion.cte.sep.gob.mx/insu-mos/php/docs/sesion6/Plan_de_Estudios_para_la_Educacion_Preescolar_Primaria_y_Secundaria.pdf)
- SEP. (2023).** Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. México