

# Estándares para la Educación Básica



**El Asesor Técnico Pedagógico  
como promotor de la mejora continua  
con Estándares de Desempeño Docente**

**DGEI** | Dirección General de  
Educación Indígena



D. R. © 2009

Centro de Estudios Educativos, A. C.

Av. Revolución, N° 1291, Colonia Tlacopac San Ángel

Delegación Álvaro Obregón,

C. P. 01040

México, D. F.

[www.cee.edu.mx](http://www.cee.edu.mx)/[cee@cee.edu.mx](mailto:cee@cee.edu.mx)

55-93-57-19; fax: 56-51-63-74

## **El Asesor Técnico Pedagógico como promotor de la mejora continua con Estándares de Desempeño Docente**

El ATP es considerado un agente en cuyas funciones descansa la posibilidad de apoyar a las escuelas a través de distintas acciones, que parten de soluciones alternativas a las diversas problemáticas que se presentan en los centros escolares. También mantiene una relación cercana con los docentes y directores, está al tanto de procesos escolares y accede a un número establecido de escuelas. Los retos que tiene que superar son aquellos que hasta el momento lo han ubicado como un personaje externo a la escuela, con una carga de trabajo de perfil administrativo.

Se considera que el ATP es el actor más indicado para allegar a las escuelas esta propuesta de evaluación para promover la mejora continua con Estándares para la educación básica.

**La espiral de la mejora continua en la escuela y el aula es posible cuando se transforma lo existente, se mantiene lo que hasta ese momento ha sido pertinente y se incluye lo diferente (prácticas innovadoras).**

### **Las características del ATP como promotor de la mejora continua**

La labor del ATP es fundamental en el proceso de mejora continua con Estándares para la educación básica, por ser facilitador de la información y guía en cada una de las actividades a desarrollarse. Para ello es necesario que tenga un **conocimiento claro de la propuesta**, sus procesos, momentos e implicaciones, así como del papel que le toca desempeñar.

El ATP será responsable de implementar el proceso de mejora continua en la escuela a partir de la auto, co y heteroevaluación de la práctica docente. Asimismo, le corresponde generar las condiciones institucionales para la aplicación de los estándares, pero sobre todo: **procurar que se implemente el proceso en la escuela y que los docentes y directivos se apropien de él para que lo realicen de la manera más autónoma posible (que lo hagan suyo).**

Dadas las implicaciones del proceso, se piensa en el ATP como un **actor estratégico** que tenga reconocimiento y legitimidad con la población que trabaja. Es imprescindible que sea una persona comprometida con su quehacer educativo.

No está por demás recordar que al promover la mejora continua con estándares, el ATP habrá de poner en juego sus habilidades de negociación, de sensibilidad hacia los contextos, y por lo tanto la capacidad de resolver situaciones adversas. Por otro lado, se requiere de su experiencia como expositor, en el trabajo con equipos (dinámicas grupales), y en la recuperación de información.

Puesto que el ATP es quien acordará con los docentes la colaboración en la propuesta de mejora continua con estándares, se sugiere que tenga la suficiente claridad en los **aspectos básicos del proceso**, lo cual implica que:

- Conoce la propuesta y está convencido de sus beneficios, habla de ésta con facilidad y confianza.
- Está convencido del carácter voluntario de la propuesta.
- Sabe distinguir entre hacer una evaluación con fines de reflexión y una con fines de sanción.
- Sabe que la propuesta está encaminada a la pertinencia y que el fin último es el impacto favorable en la calidad de la educación que reciben los alumnos.
- Sabe que necesita ser un mediador entre los implicados, tener disposición, paciencia para generar condiciones favorables y de confianza, con el objeto de crear un ambiente propicio para la implementación y desarrollo de la propuesta.
- Sabe que dará seguimiento y acompañamiento a los procesos y momentos que implica la propuesta.

**Recuerde: no se trata de una evaluación que sanciona. Se busca conocer cómo se están llevando a cabo los quehaceres escolares con fines de reflexión colectiva.**

## ¿Qué hace el ATP para promover mejora continua con estándares?

Las acciones del ATP para promover la mejora continua varían de acuerdo con las condiciones de las escuelas; sin embargo, esencialmente se puede decir que realiza:

- Trabajo de gestión
- Trabajo de sensibilización y motivación con los docentes.
- Sortea dificultades por situaciones externas e internas de las escuelas.
- Incentiva a los docentes que participan.
- Da seguimiento a las actividades del proceso.
- De ser necesario, establece alianzas con actores estratégicos dentro de las comunidades para que las propuestas educativas tengan mayor legitimación y mejores resultados.
- En cada actividad brinda a los docentes información necesaria, clara y precisa. Asimismo se asegura que ésta sea comprendida.

## Momentos del proceso de mejora continua con estándares de desempeño docente

A continuación se enuncian brevemente los pasos del proceso a desarrollar, así como la relevancia de la participación del ATP en ellos.

### *Presentación*

Se da a conocer a los actores lo que implica el proceso de mejora continua con Estándares de desempeño docente (qué, cómo, quién, para qué y con qué se realiza), haciendo una invitación abierta para todas aquellas personas a las que el modelo pueda beneficiar, por ejemplo, docentes y autoridades (Supervisor y Director). Además del contenido de la propuesta, se hace referencia a las expectativas que se tienen, con la idea de que los actores comprendan la relevancia de su participación. Asimismo, se destacan los aprendizajes y beneficios que los docentes pueden obtener.

Se aclaran las intenciones de la visita; se toman acuerdos sobre los actores participantes y las condiciones necesarias (espacios y tiempos) para el desarrollo de la aplicación. En esta primera parte del proceso es importante que se entreguen los materiales con que se trabajará, y se dé a los participantes una explicación de su contenido y uso.

Los acuerdos que deben tomarse al término de la presentación son: a) decidir con quiénes trabajar, incluso si alguna de las autoridades está dispuesta a participar en todo el proceso; b) definir la asignatura en que se trabajará; c) establecer la duración de la clase; d) definir el lugar de trabajo, e) acordar los tiempos de trabajo, con flexibilidad respecto a lo que los maestros propongan.

Ser impositivos provoca que disminuya la confianza y la participación de los docentes, así que, tome en cuenta que: los maestros deben ajustar sus actividades con los alumnos, se puede organizar un cronograma de trabajo adecuándolo conforme pasen los días, hay que cuidar la manera en que se organizan los tiempos (para no empalmar actividades).

### *Registro de clase*

El segundo paso es realizar un registro de clase; es decir, acudir a la clase que ya se haya seleccionado previamente para recuperar información de la misma y evaluar al docente. Como ATP es importante que usted anote detalles de la clase que considere aportan elementos para la conversación posterior. Es preciso que se tenga en cuenta que no hay una sola manera de realizar el registro. La videograbación es sólo una de las posibilidades, sin embargo, dadas las condiciones contextuales, se puede realizar una audiograbación y/o autorregistro.

Promover el uso del instrumento de estándares como guía de observación de la clase facilita el entendimiento del mismo y, por lo tanto, posibilita una valoración (llenado) más congruente y completa.

### *Valoración del desempeño docente*

Aunque esta actividad no se realiza necesariamente en la escuela, puesto que es una reflexión individual, usted debe procurar que se complete el llenado del instrumento y se comprendan a satisfacción los estándares y el uso de los niveles, además de reforzar la necesidad de escribir las justificaciones que acompañan a la asignación de niveles, ya que es éste el principal insumo de trabajo posterior.

### *Reflexión sobre el desempeño docente*

El objetivo de esta actividad es promover la reflexión colectiva del desempeño docente, a través de la identificación de fortalezas y problemáticas individuales y colectivas sobre la práctica docente.

En esta actividad su labor como ATP es pieza fundamental de los resultados que se logren, debido a que su orientación, guía, y claridad respecto de la dinámica propician la apertura de los docentes. La pregunta a resolver es: ¿de qué manera puedo facilitar el proceso de reflexión? Las opciones son variadas, y dependerá del grado de autonomía que hasta este punto haya identificado en los docentes. En el transcurso de la conversación, usted estará atento a:

- Tratar de que la conversación se sitúe lo más posible dentro de la práctica docente, ya que se puede desviar hacia cuestiones externas (del contexto).
- Identificar asuntos relevantes de la conversación con la finalidad de poder apoyar la elaboración del trayecto de mejora.

### *Elaboración del Trayecto de mejora del desempeño docente*

Existen dos tipos de trayecto: el individual y el colectivo. Lo preferible es que se realicen ambos, de tal manera que sea posible que los docentes puedan poner en común los aspectos de mejora que hayan considerado individualmente. De no ser así, la participación del ATP podría ser de mucho beneficio si logra comunicar de una manera breve lo que ha identificado en las actividades que los docentes han considerado como aspectos de mejora.

Finalmente –y no menos importante–, platique usted con los docentes acerca del proceso en conjunto, de lo que sucedió, de cómo se sintieron y los resultados que se obtuvieron. Dé cabida a las opiniones, percepciones y comentarios de los actores.

**En todos los momentos del proceso influyen los insumos con los que se cuenta para trabajar. Para el llenado del instrumento (evaluación individual) es importante su revisión, y el registro de clase. El instrumento completado se convierte en el insumo del proceso de reflexión colectiva. Lo anterior es básico para la elaboración del Trayecto de mejora.**

### *Seguimiento al trayecto de mejora*

El ciclo de este proceso se cierra con el seguimiento de la implementación del trayecto de mejora en la escuela. Dependiendo de las características e indicadores que se establezcan en el Trayecto de mejora individual y colectivo, como ATP a usted le toca proveer a los docentes de los recursos y estrategias posibles para que se lleve a cabo. Además, aun cuando la evaluación sea escolar, el ATP puede propiciar el intercambio de experiencias entre escuelas, con la intención de formar redes entre escuelas y maestros y así, aprovechar más el proceso de reflexión.

### **Aspectos que favorecen la labor del ATP como promotor de la mejora**

Se han identificado algunos aspectos que pueden favorecer su labor. Éstos son:

- Tener conocimiento de la propuesta de Estándares de desempeño docente, así como de sus materiales de trabajo.
- Condiciones institucionales para la aplicación de la propuesta (tiempos, espacios, actores).
- No intimidar la participación de los docentes. Conversar constantemente con los docentes acerca de sus necesidades.
- Ser sensible a las características y contexto en el que estará inmerso.
- La disposición y participación de los docentes, directores y autoridades, así como su compromiso con el trabajo.
- Hacer una vez el proceso permite ir identificando qué cosas se pueden mejorar para la siguiente implementación. Al igual que el proceso a promover, la labor del ATP se orienta a la mejora continua.

También se han identificado algunas dificultades con las que se puede encontrar usted como ATP y que se pueden convertir en condiciones que obstaculicen el trabajo:

- Que la participación de los docentes no sea voluntaria, que sea un medio sancionador, que se desvirtúe el sentido del proceso.
- La mala relación entre docentes y directores. Resistencias de los docentes o autoridades para participar.
- Que no se dé seguimiento a la propuesta, que no se busquen los recursos necesarios para llevar a cabo los trayectos de mejora.
- Que los ATP no acudan con las personas indicadas para solucionar dudas o problemas en cuanto al proceso.
- Indefinición de quien promueve respecto a su papel en cada actividad, es decir, que no tenga claridad respecto de hasta qué punto puede colaborar con los docentes o simplemente ser su guía.



## Recomendaciones

Las siguientes son algunas recomendaciones que se le ofrecen al ATP, pensando en que podrá preguntarse:

- Cómo promover y mantener el compromiso de los actores participantes (para conversar, diseñar su trayecto de mejora, llevar a cabo las acciones, valorar el impacto de las mismas, etcétera).
- Cómo motivar la participación de los sujetos evaluadores.
- Cómo hacer para que la propuesta no se tome como un mandato, sino que se aplique porque a los docentes les hace sentido para mejorar su práctica.

Las respuestas que ofrecemos no son definitivas ni exhaustivas, pero lo invitan a decidir lo que considere conveniente para su labor. Es importante pensar que las sugerencias son posibles caminos de desarrollo para llevar a cabo el proceso, pero no los únicos. En otras palabras, lo que aquí se presenta no es prescriptivo, sino orientador; apearse a las actividades, pero apostar por las decisiones de los actores es una buena estrategia. Cabe recordar que lo más enriquecedor es que, para llegar a los resultados y los productos, hay diversas formas de construcción y conversación que sostienen los docentes.

- Tenga usted muy claro el papel que va a desempeñar, sus funciones, tareas y responsabilidades; asimismo, trate de disipar todas sus dudas.
- Trate de aclarar las dudas de los docentes. Es mejor resolverlas cuando aparecen, porque después puede ser más complicado hacerlo. Parta de que los actores no siempre externan todas sus dudas, ya sea por temor, falta de confianza, o porque no están de acuerdo con lo que se propone.
- Apele constantemente a la colaboración de los docentes. Identifique docentes que apoyen el proceso para que cada momento sea más fluido (por ejemplo, proponga que sean relatores, moderadores, etcétera).
- Motive a los docentes en las actividades, no deje que la pasividad o el cansancio les gane.
- Respete los tiempos establecidos; no se trata de ser rígidos, pero tampoco tan flexibles que se de pie a la dispersión en el proceso. Finalmente, los docentes deciden en gran medida sobre su tiempo.

- Busque estrategias de trabajo que no afecten la jornada laboral de los docentes.
- Si además de promover la propuesta, usted va a fungir como heteroevaluador. Intente ser lo más objetivo posible; no sea prescriptivo, ni trate de imponer sus percepciones.
- Usted debe decidir qué tan directivo puede ser al conducir las actividades, ya que esto influye en los resultados. Estar al pendiente de los procesos que toca construir a los participantes es fundamental para que ellos se apropien de la propuesta. Es importante saber cuándo intervenir para aclarar o centrar los procesos en lo pertinente (únicamente como guía).
- Prevea los materiales a utilizarse (presentaciones, materiales impresos, etc.). Es necesario contar con los materiales y con copias adicionales, para quien pueda integrarse al proceso.
- Para lograr mayor confianza entre los docentes ayuda mucho hacer explícito que los ATP no son “más” que los maestros, es decir, recordar que no se quiere enseñar cómo “deben ser las cosas”; por el contrario, el ATP también puede aprender cómo ocurren las cosas.
- Ponga usted a disposición de los maestros toda la información que considere importante que conozcan. Por ejemplo, alguna dirección electrónica, material adicional sobre los alcances del proyecto, etc., ya que es importante que sepan todo lo relacionado con la propuesta en que están participando. Además, tienen el derecho.
- Explique la dinámica de trabajo de cada una de las actividades de manera detallada, con un lenguaje claro y accesible. Se necesita generar un ambiente de confianza con los profesores, haciéndoles saber que su trabajo es respetable en sí mismo, así como su deseo de participar o de no hacerlo. También, propiciar una buena comunicación entre los participantes y usted, así como entre ellos.

**No está de más recalcar que el conocimiento que se genere (los resultados) es de y para los docentes. Se trata de hacerles saber que ellos son importantes, de tal manera que logren implicarse en el proceso.**

Para aclarar sus dudas o comentar la propuesta, por favor comuníquese con:

Lourdes Pacheco Cámara: lourdespacheco@cee.edu.mx;  
Carlos Martínez Jardón: carlosmtzjardon@yahoo.com.mx



