

El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN
PÚBLICA

SEP

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BÁSICA Y NORMAL

Programa para la Transformación
y el Fortalecimiento Académicos
de las Escuelas Normales

El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BÁSICA Y NORMAL

Serie: Evaluación Interna / 1

Esta edición estuvo a cargo de la Dirección General de Normatividad, perteneciente a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Serie Evaluación Interna, con el título ***El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales.***

Coordinación editorial

Esteban Manteca Aguirre

Cuidado de la edición

Rubén Fischer

Diseño de portada e interiores

DGN-SEP/Inés Patricia Barrera

Formación electrónica

Inés Patricia Barrera

Primera edición, 2004

D.R. © SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, 2004

Argentina 28

Col. Centro, C.P. 06020

México, D.F.

ISBN 968-01-0155-X

Impreso en México

MATERIAL GRATUITO PARA MAESTROS • PROHIBIDA SU VENTA

Índice

Presentación	5
PRIMERA PARTE	
La política educativa que enmarca el seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes	9
I. La evaluación, un componente de la política educativa	9
II. La evaluación interna en las escuelas normales	11
SEGUNDA PARTE	
El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales	13
I. Descripción	13
II. Los temas del seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes	15
III. Propósito	15
IV. Criterios para el seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes	16
V. Orientaciones para la organización del seguimiento y la evaluación	19
VI. Consideraciones en torno a la información	27
VII. Compartir la experiencia	29
Bibliografía	31

Presentación

Desde que inició el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN), el proyecto de seguimiento ha acompañado las acciones de reforma. En su primera etapa, en la aplicación de los programas de enfoques y contenidos; después, en la implementación del Plan de Estudios 1997 de la Licenciatura en Educación Primaria. Propuesto como un estudio cualitativo, el seguimiento se centró en obtener información que permitiera:

1. Revisar y ajustar los diferentes programas de estudio y sus correspondientes materiales de apoyo.
2. Fortalecer distintas estrategias de actualización.
3. Apoyar el trabajo de las academias.
4. Valorar los avances del PTFAEN.

A partir del análisis de la información, los diferentes equipos académicos de la Dirección General de Normatividad (DGN), con el apoyo de maestros destacados de las escuelas normales, elaboraron versiones mejoradas de los programas de estudio y definieron orientaciones académicas para el trabajo colegiado en las escuelas normales.

Con el avance de la reforma de la educación normal, las actividades de seguimiento generaron información sobre la aplicación de los planes y programas de estudio, y documentaron la adecuación y reformulación de los mismos. Paralelamente, el proyecto de seguimiento permitió la elaboración de documentos específicos con recomendaciones sobre la organización y el desarrollo de los cursos, para su aplicación por los profesores en las escuelas normales; también permitió que en varios planteles se documentara el desarrollo de las actividades académicas, se favoreciera la aplicación de los nuevos planes y programas de estudio, y se comenzaran a promover mejoras en el trabajo de los profesores.

En estos documentos se plantearon algunos propósitos y se sugirieron temas, orientaciones técnicas y criterios para llevar a cabo tareas de indagación en cada escuela.

En 1998 se tuvieron los primeros documentos con las características arriba señaladas: "Propuesta para el desarrollo del trabajo colegiado" y "Lineamientos para realizar el seguimiento. Plan de estudios 1997. Licenciatura en Educación Primaria". El primero contiene sugerencias para realizar el trabajo colegiado; temas para analizar y reflexionar en las academias, y recomendaciones para el seguimiento. En el segundo se propone que las propias instituciones formadoras de docentes hagan seguimiento para valorar de manera documentada sus logros y dificultades, relacionadas, principalmente, con la línea de desarrollo curricular.

En dos informes posteriores, 2000 y 2001: "Las escuelas normales frente al cambio. Un estudio de seguimiento a la incorporación del Plan de Estudios 1997.

Licenciatura en Educación Primaria” e “Informe general de actividades 1997-2001”, se dan a conocer la recepción y el impacto de la reforma en las escuelas normales, tanto con la aplicación del Plan de Estudios 1997 de la Licenciatura en Educación Primaria, como de los planes 1999 de las licenciaturas en Educación Preescolar y en Educación Secundaria. En ambos trabajos se presentan los distintos ámbitos sobre los que se orientó el seguimiento, que incluyen las actividades de práctica intensiva de los alumnos y la vinculación de las escuelas normales con las de educación básica.

En ese momento se toman en cuenta tanto los productos del proyecto nacional como los informes elaborados por algunas escuelas y estados a partir del seguimiento a procesos específicos de formación de docentes. Por otra parte, se definen nuevas orientaciones técnicas, se reafirma el carácter cualitativo del seguimiento y se reformulan los instrumentos utilizados. También se fortalecen las estrategias de trabajo, se precisan y aprovechan más las fuentes de información y se mejoran las formas de procesarla.

En julio de 2002, en una reunión de trabajo realizada en Oaxtepec, Morelos, se iniciaron las tareas para establecer criterios y orientaciones comunes que sirvieran de marco general a las actividades de seguimiento y, por primera vez, se habló de la necesidad de indagar sobre las formas de trabajo de los profesores, como un proceso de autoevaluación del desempeño, para mejorar las prácticas de enseñanza y la gestión institucional; además, se define al seguimiento como una tarea de evaluación dinámica. Asimismo, en esa reunión se planteó que el seguimiento interno en las escuelas debe guiar sus actividades con seis criterios: ser sistemático, colaborativo, institucional, viable, pertinente y relevante.

Como un producto de esta reunión y de la información obtenida por el equipo de seguimiento, se elaboraron propuestas de criterios y orientaciones para aplicarse en las prácticas docentes en las escuelas normales, documentos que se analizaron con personal académico de la DGN en un seminario interno y, posteriormente, con un pequeño grupo de maestros de escuelas normales. El presente documento, “El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales”, es producto de estas reuniones y grupos de trabajo.

Se espera que, a partir de su publicación, todos los planteles de educación normal del país fortalezcan la revisión y el análisis de las formas de trabajo de los profesores en las aulas de la escuela normal, con el propósito de obtener mayores logros en la formación docente de los estudiantes, en función de la mejora continua de sus propias prácticas de enseñanza.

El seguimiento permitirá, además del análisis y la reflexión documentada de la práctica docente, obtener información relevante de otros aspectos de la escuela, como: los ámbitos de la gestión institucional que es necesario fortalecer y, en su caso, reorientar, para generar cada vez mejores condiciones de trabajo en los salones de clase y, en consecuencia, introducir iniciativas de cambio en las actividades cotidianas.

El presente documento contiene los criterios y las orientaciones que guiarán el proceso de seguimiento, como una estrategia de autoevaluación, en todos los planteles que forman maestros para la educación básica.

La DGN espera que sea un instrumento útil para que el colectivo docente y el equipo directivo de cada escuela impulsen permanentemente medidas de cambio en su propia institución: modificaciones sistemáticas de diversa índole y magnitud que impacten los procesos y resultados de la formación, mejorando su calidad. Asimismo, se espera recibir comentarios y sugerencias para enriquecer esta forma de trabajo considerando los resultados y aprendizajes derivados de su aplicación en cada institución formadora de docentes.

PRIMERA PARTE

La política educativa que enmarca el seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes

I. La evaluación, un componente de la política educativa

El *Programa Nacional de Educación 2001-2006* considera a la evaluación y al seguimiento de los resultados como componentes fundamentales de la planeación y los relaciona con la rendición de cuentas. En el apartado “Objetivos estratégicos y políticas”, señala que se dará impulso significativo a los procesos de evaluación en lo que se refiere a los ámbitos educativo y de gestión institucional, para obtener información sobre la situación de la educación en el país, con el fin de explicar los avances y las dificultades encontradas, mismos que se constituyen en punto de apoyo para desarrollar la planeación, tomar decisiones pertinentes y, en consecuencia, documentar la rendición de cuentas a la sociedad.

De ello se deriva el “Objetivo particular 5”, que en su inciso c) plantea la necesidad de superar una concepción de evaluación que por mucho tiempo ha prevalecido y se ha empleado más como mecanismo de control o fiscalización que como un medio importante para propiciar aprendizajes individuales y organizacionales.

En este marco, y respecto a la formación inicial de profesores, se indica que la evaluación sobre los resultados de la reforma a las escuelas normales, emprendida en 1997, será la base para mejorar el diseño de los planes y programas de estudio y avanzar en áreas cuya transformación está en proceso o aún no se ha iniciado.

Asimismo, plantea la necesidad de transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas para fortalecer la formación de los docentes, pues se ha reconocido que estos factores han dificultado y, en algunos casos, obstaculizado los cambios que se requieren en el funcionamiento de los planteles para la implantación efectiva de los nuevos planes y programas de estudio.

La evaluación que promueve la Dirección General de Normatividad

La DGN, como instancia responsable del PTAEN, ha identificado avances en el logro de los propósitos de la formación inicial de profesores, pero también dificultades que es necesario atender para mejorar los procesos y resultados de dicha formación. En el ciclo escolar 2000-2001, cuando ya se había aplicado completo el primer plan de estudios renovado, e iniciado la implantación de dos nuevos planes de estudio –el de la Licenciatura en Educación Preescolar y el de la Licenciatura en Educación Secundaria–, se hizo evidente la necesidad de diversificar las líneas de acción del PTAEN y reorganizar sus actividades en torno a los siguientes ejes:

1. Reforma a los planes y programas de estudio para la formación inicial de maestros de educación básica.
2. Formación y actualización del personal docente y directivo de las escuelas normales.
3. Mejoramiento de la gestión institucional.
4. Regulación del trabajo académico de los maestros.
5. Evaluación de las escuelas.
6. Regulación de los servicios que ofrecen las escuelas normales.

Evaluación de las escuelas normales. Propósitos y ámbitos

Las diferentes acciones de esta línea de trabajo tienen el propósito de obtener evidencias sobre los procesos y resultados de la reforma para, con base en ellas, tomar decisiones y medidas que fortalezcan las experiencias exitosas y apoyen a las instituciones con actividades que permitan superar insuficiencias y problemas detectados.

Las acciones y los mecanismos de evaluación a desarrollar en esta línea tienen relación directa con la implementación de otras líneas del PTF AEN, como las de formación y actualización de docentes y directivos; mejoramiento de la gestión institucional; regulación del trabajo académico y de los servicios, las cuales, teniendo como eje principal la línea de transformación curricular, se proponen el desarrollo simultáneo y la innovación en distintos aspectos y procesos de la educación normal, como son: planeación institucional, funcionamiento escolar, prácticas docentes y organización académica, entre otros.

La evaluación que propone la DGN abarca dos ámbitos de las escuelas normales: interno y externo. En el ámbito interno consiste en reforzar las acciones de seguimiento que se han realizado a nivel nacional e impulsar, mediante orientaciones precisas, el seguimiento en cada plantel y entidad federativa sobre la aplicación de los nuevos programas y la normatividad académica, el desempeño de profesores y directivos, la gestión institucional y la vinculación entre las escuelas normales y las de educación básica. La importancia de la evaluación interna radica en que, a partir de los avances y las dificultades que se detectan, es posible emprender acciones oportunas y pertinentes para fortalecer logros, enfrentar retos y superar dificultades.

Para contar con una mirada diferente y objetiva de los procesos y resultados de la formación, esta línea incluye acciones de evaluación externa. En este ámbito se inició, y se continuará, el establecimiento de convenios con instituciones educativas de nivel superior, centros de investigación educativa que cuentan con tradición y prestigio en el país e instancias nacionales de evaluación, para que valoren, mediante distintas modalidades y con diversos instrumentos, los resultados de aprendizaje de los futuros profesores, los procedimientos que aplican las escuelas para mejorar la gestión institucional, el desempeño del personal docente y directivo y, en general, el avance de la reforma en sus diferentes líneas de acción.

II. La evaluación interna en las escuelas normales

La evaluación interna en las escuelas normales debe constituirse como un conjunto de procesos, acciones y mecanismos cuyo propósito fundamental sea la búsqueda de información que permita el mejoramiento progresivo de los distintos ámbitos de vida de la escuela, que asegure el cumplimiento de su misión y el logro efectivo de los propósitos de la formación inicial de los docentes.

La evaluación interna aportará información sobre las actividades generales de la institución, el tiempo que se dedica a cada una, a cuál se le da prioridad y si éstas se corresponden con la función central de la escuela normal; documentará las actividades que realizan los maestros para organizarse como equipos de trabajo, academias o colegios de especialidad, de semestre o por líneas de formación; permitirá saber en qué medida los acuerdos se concretan en los salones de clase, de qué manera se cumplen las expectativas de aprendizaje de los estudiantes y cómo se logran, o no, los propósitos de la formación inicial de profesores.

Con esta perspectiva se necesita evaluar de distintas maneras y contrastar la información obtenida de los diversos procesos y acciones de evaluación. Es necesario evaluar a los diferentes actores, tanto su desempeño individual como colectivo; a las áreas y equipos de trabajo, sus funciones y su organización; el desarrollo de los procesos y la calidad de los resultados, las estrategias seguidas y los recursos utilizados, etcétera.

Para iniciar o fortalecer las actividades de evaluación interna, se proponen tres grupos de temas generales:

1. El maestro

- a) La práctica docente.
- b) Las concepciones, ideas y creencias personales que fundamentan la práctica docente.
- c) Nivel de dominio de enfoques y contenidos del plan de estudios y de las asignaturas que imparte.
- d) Necesidades de actualización y desarrollo profesional.

2. Los estudiantes

- a) Nivel de logro de los rasgos del perfil de egreso.
- b) Estrategias habituales de estudio.
- c) Intereses y estilos de aprendizaje.
- d) Relación entre formas de estudio y resultados de aprendizaje.
- e) Retos de su trabajo con alumnos de educación básica.

3. La escuela

- a) Visión y propósitos compartidos por docentes, directivos y personal operativo.
- b) Relaciones entre la organización escolar, el desempeño docente y las tareas directivas, administrativas y de apoyo.
- c) Resultados de la actualización de los maestros en el aprendizaje de los estudiantes.

- d) Vinculación entre la escuela normal y las escuelas de educación básica.
- e) Uso del tiempo respecto a las diversas actividades escolares.
- f) Relación de las distintas actividades con la misión institucional.
- g) Posibilidades para respaldar el desarrollo profesional de los docentes.

Las implicaciones para las escuelas normales

Para iniciar la revisión y discusión de los temas se requiere hacer un balance de la situación actual: sus características, actores, formas de manifestarse y las consecuencias en el cumplimiento de la misión institucional; pero no sólo se trata de describir o conocer la situación, sino de emprender acciones que busquen mejorarla progresivamente, de monitorear dichas acciones, de valorar los avances y sostener el rumbo. La evaluación interna en las escuelas normales debe entenderse como un conjunto de medidas y actividades que apoyan procesos de mejora continua. Implica, en consecuencia, reflexionar sobre los diferentes ámbitos de la gestión institucional y las posibilidades reales de transformación, a partir de los recursos y las condiciones de cada escuela normal.

La evaluación interna. Una acción de la escuela con el apoyo de las autoridades

Una acción de esta naturaleza requiere la participación comprometida de todo el personal y la colaboración efectiva de las autoridades para atender las situaciones que la escuela no puede resolver. Asumir el compromiso con el cambio y la mejora es un compromiso profesional individual que implica aprender a trabajar con los demás, aprender con ellos y de ellos. La evaluación interna es un esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la comunidad escolar y de las autoridades educativas.

SEGUNDA PARTE

El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales

I. Descripción

El seguimiento y la evaluación

El seguimiento, como parte de la evaluación interna en las escuelas normales, es un proceso continuo y sistemático de reflexión y actuación sobre la propia práctica docente, que se realiza con la intención de transformarla para mejorar la calidad de la formación.

Surge de la actividad individual de cada docente; es decir, de su participación y compromiso personal para emprender acciones basadas en el trabajo colaborativo, que permitan profundizar en la comprensión de las propias competencias docentes.

El seguimiento y la autoevaluación de las prácticas docentes se ubican dentro de los estudios de tipo cualitativo. Estadísticamente no son representativos y su abordaje consiste en hacer reconstrucciones analíticas y teóricamente informadas que ayudan a analizar y comprender mejor los procesos de enseñanza, identificar las concepciones y los significados que subyacen en las prácticas de maestros, estudiantes y directivos, que influyen o determinan la vida escolar.

La intención es cuestionarse, individual y colectivamente, lo que implica tener el compromiso de enseñar con éxito, comprendiendo la naturaleza y el sentido formativo de los nuevos planes de estudio; poner a debate las circunstancias que se enfrentan en el acto de enseñanza, asumiendo que esta discusión ayuda a identificar los problemas que es necesario resolver y a establecer prioridades para enfrentarlos. Esto refuerza la idea de la necesaria articulación de esfuerzos, misma que requiere la cooperación y el apoyo entre escuela y autoridades para favorecer los procesos y resultados de la formación.

La práctica docente

El seguimiento y la autoevaluación consideran como tema central la práctica docente, entendida como el conjunto de actividades cotidianas que realiza el maestro para *generar aprendizajes en sus estudiantes*; aprendizajes que significan cumplir los propósitos de las asignaturas y, en consecuencia, lograr el perfil de egreso del plan de estudios.

La práctica docente se compone de varios elementos: planeación, realización y evaluación del trabajo, así como de organización escolar, relaciones interpersonales, recursos didácticos, uso del tiempo, evaluación de alumnos, etcétera. También hay

otro tipo de factores que influyen en la práctica docente, como es el caso de los de índole personal del profesor: su historia, su compromiso moral profesional y sus expectativas respecto a los alumnos; asimismo, recibe influencias de índole institucional, social o política.

Tanto los elementos que integran las prácticas de enseñanza como los que las influyen son referentes para la reflexión y el análisis, y es necesario considerarlos en conjunto para identificar lo que debe modificarse, poder mejorar los procesos formativos y lograr aprendizajes efectivos.

La práctica docente requiere de un conocimiento especializado que incluye el estudio de las innovaciones pedagógicas, de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, del plan de estudios y los programas que lo integran y de los factores que hacen de cada intervención docente algo particular; conocimiento que, para desarrollarse, necesita de la reflexión y el análisis permanentes acerca del propio desempeño.

La mejora de la práctica docente en la escuela normal

Los estudios recientes sobre las innovaciones y sobre las diversas maneras en que las asumen las escuelas señalan que los procesos de mejora de las prácticas docentes implican su revisión, con el propósito de introducir modificaciones: el uso de nuevos recursos, diversificar las estrategias de enseñanza y hacer cambios en la organización de la clase; además implican poner en duda o someter a debate las creencias y concepciones de los maestros.

Un proceso de mejora significa transitar de una situación aceptable a una deseable, aunque no todos los cambios conducen a mejorar. Tanto los cambios que se promueven como las mejoras que se buscan con ellos deben perseguir el cumplimiento de los propósitos de los programas y cursos de las asignaturas en la búsqueda de conseguir el logro de los rasgos del perfil de egreso. Buscar la mejora es una responsabilidad profesional, un compromiso ético y moral con la formación de todos los estudiantes.

En ese sentido, la mejora de la práctica docente debe entenderse como un conjunto de acciones que parten del salón y regresan a él como propuestas y acciones que, en todos los casos, implican la modificación de las prácticas y la valoración de sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, de tal manera que se fortalezca y mejore la formación.

Cambiar y mejorar es aprender. La mejora profesional desde el centro de trabajo es un continuo de actividades que parten de lo que el maestro conoce y lleva a cabo como profesional. En este proceso se considera su formación inicial, su introducción en la enseñanza y la experiencia adquirida al participar en la vida académica de la escuela.

Respecto a la mejora, no se trata de buscar transformaciones rápidas y espectaculares, se necesita la introducción continua de pequeños cambios en el hacer cotidiano que vayan, paulatinamente, traduciéndose en mejoras progresivas del desempeño, mismo que a lo largo de un semestre o de un año lectivo, entre la atención brindada a un grupo de alumnos y a otro, signifique una actuación diferente que reporta mayores niveles de logro en la formación de los estudiantes.

II. Los temas del seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes

El tema central del seguimiento son las prácticas docentes, mismas que se analizarán a partir de los elementos específicos que las integran y los factores que las influyen; éstos son, entre otros:

- Estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.
- Conocimiento de programas y comprensión del plan de estudios.
- Tratamiento de contenidos de enseñanza, uso del tiempo, y actividades y recursos didácticos.
- Organización del grupo y posibilidades de participación individual y colectiva.
- Relaciones interpersonales en el grupo.
- Correspondencia entre el tratamiento de los contenidos específicos, el desarrollo de los programas, el cumplimiento de los propósitos de las asignaturas y el logro del perfil de egreso.

La idea es identificar los segmentos de la práctica docente que es posible aislar sin que se pierda la identidad o el sentido global de la misma; reconocer aquello que la hace singular, para analizarlo con la intención de hallar explicaciones y alternativas de mejora, a partir no sólo de la experiencia del colectivo docente, sino considerando las ideas de los autores que se revisan en los materiales de apoyo para el estudio.

III. Propósito

El seguimiento y la autoevaluación de las prácticas docentes de los maestros y por los maestros tiene como propósito:

Respalda la valoración analítica, crítica y reflexiva de la práctica docente con información obtenida de su desarrollo y sus resultados, para promover su mejoramiento en las propias aulas, impactar en el aprendizaje de los estudiantes y elevar la calidad de la formación inicial de los profesores.

A partir de:

- Identificar los aspectos de la organización y el funcionamiento de la escuela que favorecen las prácticas educativas eficaces y aquellos que las obstaculizan, con la finalidad de generar mejores condiciones para la práctica docente.
- Impulsar en las escuelas normales una cultura de aprendizaje permanente, sustentado en el trabajo colaborativo y en el compromiso ético de los maestros, con la intención de favorecer el desarrollo profesional del colectivo docente, del equipo directivo y de la institución en su conjunto.

IV. Criterios para el seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes

1. El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes son procesos que realizan todas las escuelas normales.

En todas las escuelas normales se realizará el seguimiento y la evaluación a las prácticas docentes de los maestros a partir de las propuestas contenidas en este documento, independientemente de las acciones y los mecanismos de evaluación y seguimiento que ya se han aplicado o se pueden aplicar (tanto internos como externos) en muchas escuelas del país, promovidos por el personal docente, los directivos y las autoridades educativas. Estas actividades deben continuar, dado que el seguimiento que se propone es un mecanismo más de evaluación interna, centrado en las prácticas docentes que cotidianamente se realizan en las aulas; es decir, una medida de autoevaluación permanente de los profesores.

2. El seguimiento de las prácticas docentes es responsabilidad profesional de todos los formadores de maestros, cuyo cumplimiento se realiza participando sistemáticamente en el proceso y llevando a cabo actividades de reflexión, evaluación y mejora de las mismas.

El seguimiento requiere realizar diferentes tareas para lograr los propósitos de mejora, así que cada profesor debe responsabilizarse de ellas dentro de su propio ámbito de acción.

Al ser una actividad tanto individual como colectiva requiere del compromiso personal y del trabajo en equipo, que se concreta estableciendo y consolidando redes de aprendizaje en las comunidades escolares. Para lograr los propósitos del seguimiento cada participante debe asumir que es una pieza fundamental de su desarrollo.

3. El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes se cumplirán en cada plantel con el apoyo decidido de los directivos escolares y de las autoridades educativas.

Los directivos de las escuelas normales y las autoridades educativas tienen la responsabilidad de promover el seguimiento y la evaluación al interior de los planteles y de propiciar condiciones favorables para su establecimiento y desarrollo.

El desarrollo del seguimiento requiere del apoyo y compromiso de los directivos y de las autoridades en la generación de los ambientes, las relaciones y los espacios que necesita, especialmente los que favorezcan el cumplimiento de sus propósitos.

4. El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes son actividades cotidianas.

El seguimiento y la evaluación tienen la perspectiva de constituirse en parte del desempeño de los docentes, deben insertarse como procesos inherentes del trabajo de los profesores y de la vida cotidiana de la escuela, sustentándose en las formas de organización que existan en la institución o creando otras, según se decida

en cada plantel, respetando que sean actividades realizadas por los maestros y para los maestros.

5. El seguimiento y la evaluación son actividades que contribuyen a la mejora de las prácticas docentes en las escuelas normales y, en consecuencia, a la calidad de la formación inicial de los futuros docentes.

El punto de partida para la mejora es reconocer que toda actividad es perfectible. A través de la comprensión y actuación sobre la práctica docente de los maestros de las escuelas normales será posible identificar qué rasgos del proceso de formación de profesores y del quehacer docente de los formadores es necesario atender para mejorar los aprendizajes, así como los factores de la organización y el funcionamiento de la escuela que condicionan dicho proceso y desempeño; precisar dónde y cómo se manifiestan, y definir cuáles acciones es posible emprender a partir de las condiciones y los recursos del plantel.

6. El seguimiento y la evaluación de la práctica docente tienen como eje de estudio el tema de la planeación y el desarrollo de las actividades de enseñanza, con base en el cual se buscará desarrollar el conocimiento y la comprensión de la misma.

El seguimiento y la evaluación tienen como *tema central la docencia*, sus dificultades, retos y logros en el trabajo con los estudiantes. El análisis y la reflexión de estos temas, con base en el seguimiento, constituyen un mecanismo de aprendizaje continuo, que ahonda en la comprensión de los diferentes elementos que constituyen la práctica docente y su incidencia en los logros de aprendizaje, fortalece el conocimiento y permite crear mejores condiciones para el desarrollo de los procesos de formación.

7. El seguimiento y la evaluación son actividades que contribuyen al desarrollo profesional a partir del aprendizaje colectivo.

El desarrollo profesional de los docentes requiere de una forma de organización y funcionamiento institucional que permita avanzar en el aprendizaje colectivo, donde cada maestro pueda aportar su experiencia y reconocer que es posible aprender de los demás. Se parte de la idea de que el desarrollo profesional individual y colectivo incide en la mejora a la escuela como unidad educativa.

8. El seguimiento y la evaluación perseguirán el establecimiento de redes de colaboración y de intercambio entre los formadores de docentes, como un requisito indispensable para que la escuela se convierta en un espacio de aprendizaje.

Fortalecer el trabajo cooperativo de los formadores y propiciar un intercambio permanente de puntos de vista y de experiencias entre ellos, que permita el análisis, la reflexión y la toma de decisiones consensuadas, es fundamental para propiciar la participación de todos los actores del proceso de formación. Asimismo, la relación entre los diversos grupos y colectivos docentes de la institución permite, además de articular el seguimiento y la evaluación en un mismo sentido, comprometer a los formadores en el tratamiento de los problemas que surgen de su propio contexto y abarcar todos los ámbitos y aspectos de la vida institucional.

9. El seguimiento y la evaluación son estudios cualitativos.

El seguimiento y la evaluación dan cuenta de los procesos y no sólo de los resultados, por lo que atienden las valoraciones, las motivaciones y los significados que los participantes dan a la práctica docente; profundizan en los rasgos concretos y particulares de cada situación, de manera que sea posible ahondar en su comprensión; explican, por tanto, la propia práctica docente, para que a partir de reflexionar sobre ella y analizarla sea posible realizar acciones de mejora.

10. El seguimiento y la evaluación se proponen respaldar procesos de mejora individuales y colectivos que beneficien a todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo que se evitará hacer uso indebido o privilegiado de la información y productos que genere.

En el seguimiento y la evaluación, la información, las acciones y los procesos que los conforman favorecerán un ambiente de diálogo, respeto, confianza y colaboración, por lo que su uso indebido o privilegiado por un sector o grupo deberá ser evitado.

11. El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes conforman un mecanismo dinámico de retroalimentación sistemática del desempeño de los profesores en las aulas de clase.

La información aportada por el seguimiento deberá tener un uso inmediato, oportuno y pertinente para evaluar el desempeño y diseñar estrategias de mejora en las academias y grupos de trabajo. La información arrojada por esta actividad tendrá sentido en cuanto se utilice de manera inmediata y reflexiva, por lo que dentro de la escuela se deben crear las estrategias y condiciones para que la información sea socializada oportunamente.

La intención del seguimiento no es elaborar informes ni rendir cuentas de los resultados. Sin embargo, es necesario contar con el registro de acuerdos, acciones y estrategias y con la valoración de los resultados, como referentes para futuras actividades; esta información se puede utilizar en fases de trabajo posteriores.

12. El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes constituyen una experiencia profesional de nivel superior que, para favorecer el desarrollo institucional, necesita difundirse al interior de la escuela y compartirse con otras instituciones.

Los avances del seguimiento y de la evaluación deberán ser comunicados al interior de la institución, con el fin de que otros docentes y los directivos de la escuela estén enterados de los logros y las dificultades identificados en un grupo, un semestre o una licenciatura; de las reflexiones que se generen acerca del proceso, y de las acciones de mejora desplegadas. Los datos serán sustancialmente relevantes para elevar la calidad de la formación de los estudiantes e impulsar el desarrollo profesional de los maestros. Asimismo, podrán ser comunicados a otras escuelas normales, instituciones u organismos educativos, de acuerdo con los intereses de los maestros y de la escuela.

V. Orientaciones para la organización del seguimiento y la evaluación

Antes de señalar en qué consisten las acciones de seguimiento y evaluación que se han definido, es necesario precisar las características que debe tener el proceso: cómo organizarlo de acuerdo con los propósitos y criterios establecidos.

El proceso para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación

El proceso de seguimiento y de evaluación se conforma por tres etapas:

- RE-CONOCER el estado actual de la propia práctica docente e identificar sus avances, logros y dificultades.
- ACTUAR, es decir, determinar, organizar y desarrollar las acciones para iniciar el cambio, monitoreando dichas acciones para orientarlas hacia las metas propuestas.
- VALORAR el impacto que estas acciones tienen en la mejora de la práctica docente y en el aprendizaje de los estudiantes, y REINICIAR el proceso.

Las particularidades de las etapas consisten en:

a) RE-CONOCER. El punto de partida es la resignificación (descriptiva e interpretativa) y el análisis del estado actual de las prácticas docentes y su incidencia en el nivel de logro de los estudiantes respecto a las competencias que demanda el perfil de egreso, de acuerdo con el semestre y los cursos de que se trate. A partir de esto se identificarán los avances, los logros y las dificultades de la propia práctica docente.

En este momento del proceso se responde y reflexiona sobre: ¿qué estamos haciendo?, ¿qué hemos hecho?, ¿cuáles son las concepciones que fundamentan nuestro hacer?, ¿qué razones y motivaciones nos guían?, ¿cómo vinculamos nuestros propósitos, motivaciones y concepciones con el resto del colectivo docente y la escuela en su conjunto?; para concluir señalando cuáles son los avances, los logros y las dificultades de nuestra práctica docente.

Como referentes para el análisis de la propia práctica se recurrirá al apartado II. “Los temas del seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes”.

b) ACTUAR. Para iniciar las acciones se priorizan los retos a enfrentar y las dificultades a atender; se establecen los compromisos, los tiempos, las actividades y las tareas que se llevarán a cabo, precisando los cambios específicos que se pretende hacer a las prácticas acostumbradas, para favorecer la mejora. Con ese fin se diseñan planes de acción, de acuerdo con las características que el colectivo docente les asigne, evitando que esta planeación se convierta en una práctica burocrática o una demanda administrativa.

El seguimiento debe aplicarse también a las acciones y a los procesos de mejora que se determinen y promuevan a partir de las valoraciones hechas a las propias prácticas docentes, para propiciar el análisis continuo y fundamentado de las concepciones, las actividades y los recursos que caracterizan dichas prácticas y los avances que se obtienen al actuar sobre las mismas.

En este momento se dialoga sobre: ¿cuáles de las dificultades y los retos detectados es necesario atender?, ¿qué queremos hacer para mejorar nuestra práctica docente?, ¿qué significa para nosotros mejorar la práctica docente?, ¿en qué podemos verlo reflejado?, ¿cómo nos organizamos para realizar estas acciones de mejora?, ¿cómo hacemos para dar seguimiento a las actividades de mejora que vamos a emprender?

c) VALORAR Y REINICIAR. A partir del seguimiento a las acciones desarrolladas y de los resultados obtenidos, se valora qué tan cerca se está de los logros esperados (retomando las preguntas: ¿qué es para nosotros la mejora?, y ¿en qué la vemos reflejada?). Asimismo, se señalan otras dificultades detectadas y a partir de ellas se plantean nuevas acciones, reiniciando de nueva cuenta el proceso.

En este momento se evalúa la incidencia de las actividades y de los cambios introducidos a las prácticas en: la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la eficacia de dichas prácticas y los aprendizajes que los maestros alcanzaron individual y colectivamente; la contribución del seguimiento y la evaluación al fomento de una cultura de aprendizaje permanente y de trabajo colaborativo, así como a la implementación del proceso de seguimiento en lo general.

Para el logro de los propósitos del proceso de seguimiento y evaluación es indispensable cumplir con estas tres etapas y cuidar que vayan formando parte de las tareas regulares y del quehacer cotidiano de las escuelas normales.

La organización del seguimiento y de la evaluación

La organización del seguimiento y de la autoevaluación de las prácticas docentes es la forma en que cada escuela, a partir de sus condiciones particulares y de los recursos con que cuenta, asigna las responsabilidades y distribuye las tareas en un periodo de tiempo determinado, para alcanzar metas comunes y cumplir propósitos colectivos.

Para la realización del seguimiento y de la autoevaluación se pueden integrar grupos flexibles que asuman una tarea determinada por un tiempo previamente acordado, o bien, llevarla a cabo con los grupos y colectivos existentes en la institución. En ambos casos es posible la rotación de funciones y actividades, dependiendo de las necesidades y posibilidades de cada escuela, pero cuidando la coherencia y continuidad del proceso. Lo importante es que el seguimiento y la autoevaluación constituyan una actividad con propósitos y estrategias propias, que funcione de acuerdo con la determinación de prioridades y el desarrollo de las tareas que de estas prioridades se desprendan.

La forma de organización que se decida en la escuela no debe implicar el cambio de funciones ni la creación de puestos o jerarquías internas, o convertirse en tarea exclusiva de algunos profesores que, como únicos responsables, la realicen a manera de “evaluadores externos” dentro de la escuela.

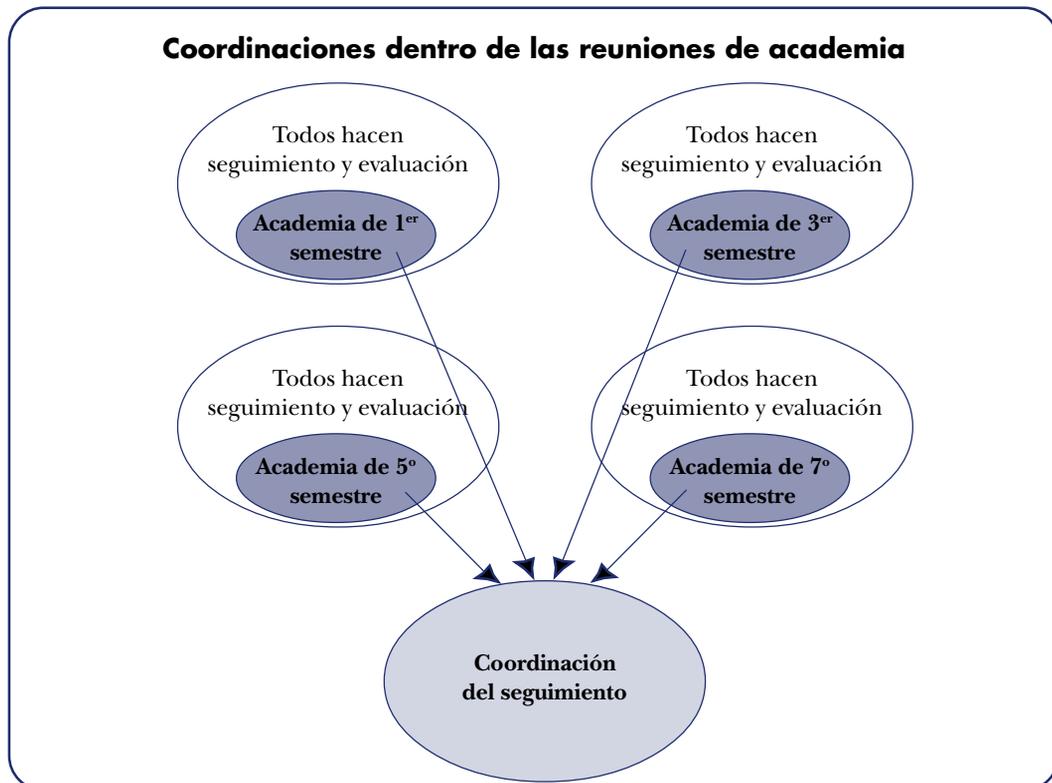
Ejemplos de organización del seguimiento y de la evaluación

Los ejemplos de organización que se presentan a continuación surgieron de las experiencias de seguimiento que se desarrollan actualmente en algunas escuelas normales, y se exponen con el propósito de ofrecer diversas alternativas para llevarlo a cabo; se deberán adaptar, modificar o transformar de acuerdo con las condiciones y características de la institución que las implemente. Ejemplos de organización del seguimiento y la autoevaluación:

- *Coordinaciones dentro de las academias.* Para organizar el seguimiento y la autoevaluación cada academia designa un coordinador que tiene la tarea de concertar medios y esfuerzos para un fin común, dirigido a la realización del seguimiento y a la mejora de la práctica docente. El coordinador actúa al interior del grupo y con el grupo, por lo que tiene el mismo nivel jerárquico que el resto de los docentes que conforman la academia.

Todos los docentes que pertenecen a la academia en cuestión participan en las tareas de seguimiento y evaluación, que son coordinadas por el maestro asignado.

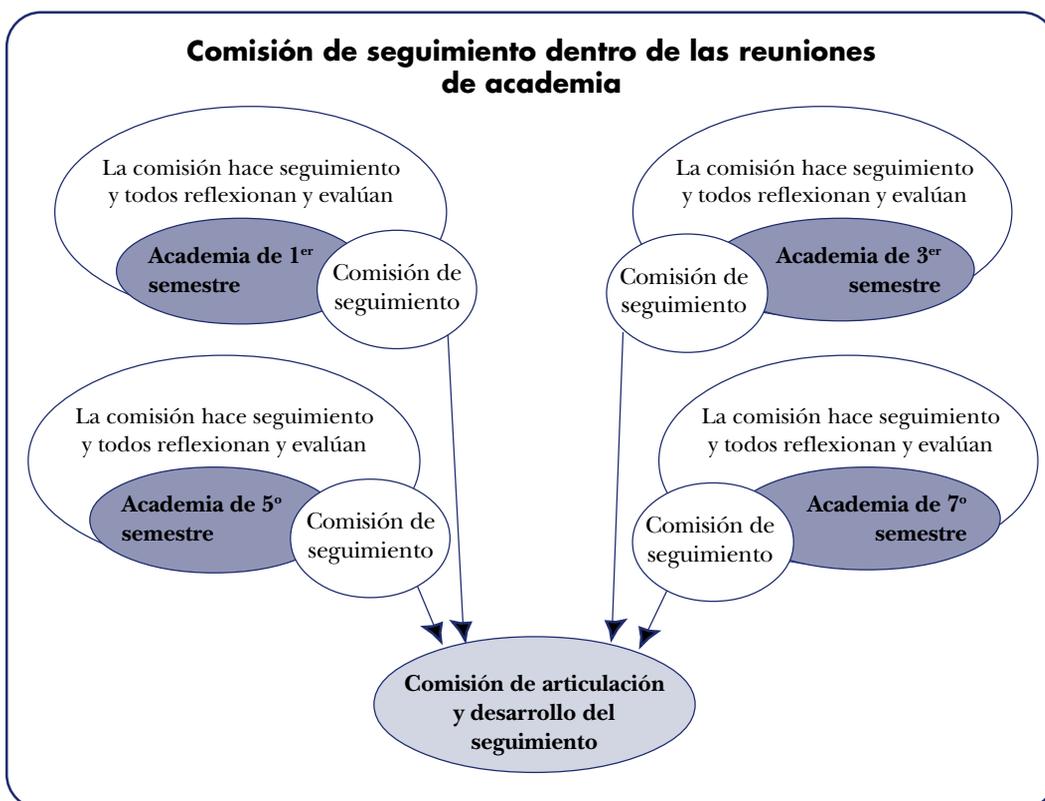
Si en la escuela normal se han conformado diversas academias (por asignatura, semestre o licenciatura), los coordinadores del seguimiento forman una *coordinación de vinculación del seguimiento entre academias*, donde se abordan las dificultades, los logros y los avances del mismo, se relaciona y da sentido conjunto al seguimiento realizado en la institución, además de apoyar y orientar las acciones de desarrollo del seguimiento y la autoevaluación en una academia en específico.



- *Comisión de seguimiento por academia.* En este caso, se designa un número limitado de profesores, que forman parte de la academia, para realizar tareas específicas de seguimiento. La comisión, al no ser un organismo aislado ni superior, sino un elemento del proceso, responde a los intereses de la totalidad de los docentes de la academia, favoreciendo la reflexión conjunta sobre la práctica.

Todos los maestros participan en el proceso de reflexión y mejora que se desprende del seguimiento y la autoevaluación.

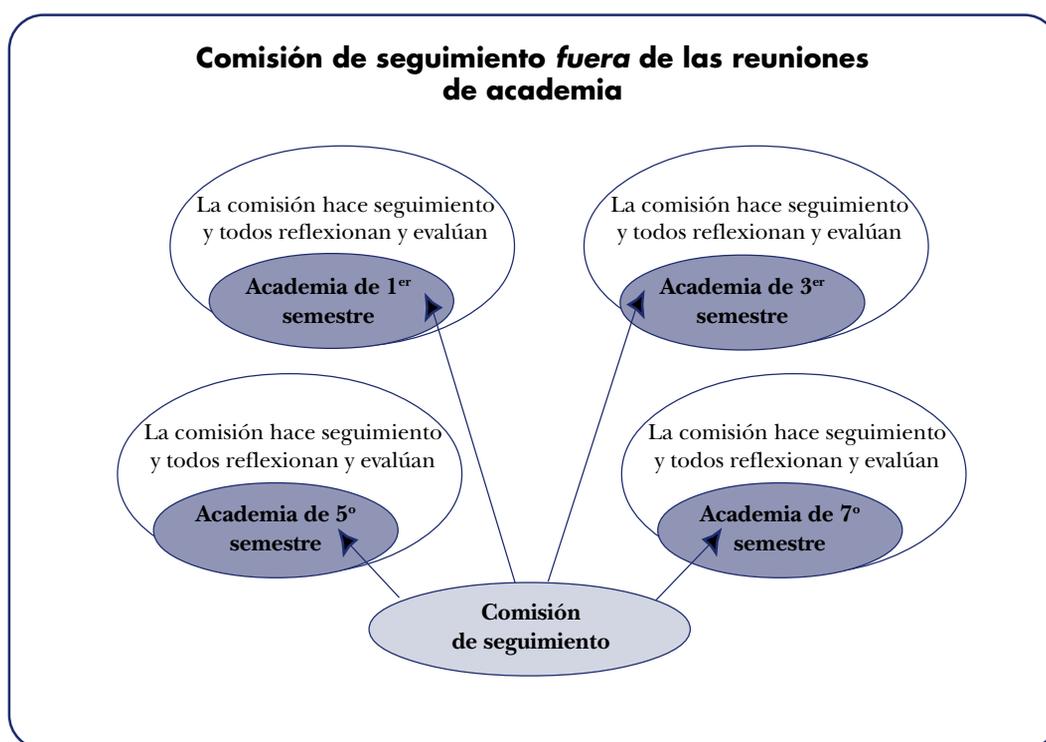
Si en la escuela normal se han conformado diversas academias (por asignatura, semestre o licenciatura), las comisiones de seguimiento, o un representante de cada una, forman a su vez una *comisión de articulación y desarrollo del seguimiento* en la escuela, donde se abordan las dificultades, los logros y los avances del mismo y, si es posible, se desarrolla un proyecto específico de seguimiento (independiente de las academias) que incluye la articulación, la difusión del proceso y de sus resultados al interior de la escuela.



- *Comisión de seguimiento fuera de las academias.* En este caso se integra una comisión de seguimiento con un representante de cada academia. La comisión asume las tareas específicas de seguimiento que responden a los intereses de las academias, enfocando aspectos comunes de la práctica docente. Esta comisión no es un grupo aislado ni superior, promueve la participación de todos los docentes en el proceso reflexivo y de mejora, y propor-

ción información constante a las academias a través de sus representantes, asegurando que cada integrante de cada academia tenga acceso a dicha información, así como oportunidades de participación en los procesos de reflexión y de toma de decisiones: todos los maestros participan en el proceso de reflexión, en la implementación de las acciones de mejora y en el monitoreo de estas acciones.

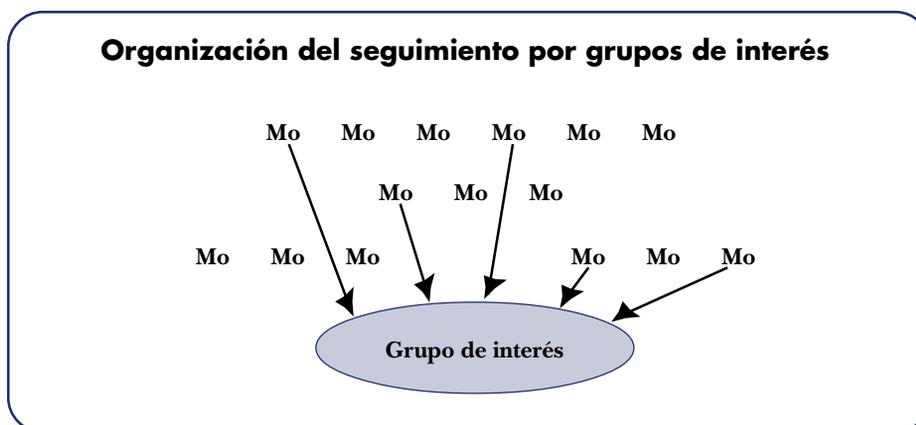
En la *comisión de seguimiento* se abordan las dificultades, los logros y avances del proceso; en ella se desarrolla un plan de acción específico que incluye la difusión del proceso de seguimiento, de los resultados de la auto-evaluación y de su impacto en el funcionamiento de la escuela, además de la información que se da a lo largo del ciclo escolar al conjunto de academias. El proyecto debe ser conocido por todos los integrantes de las academias y los del equipo directivo.



- *Organización del seguimiento por grupos de interés.* En este caso, los docentes interesados en hacer seguimiento y evaluación integran grupos con planes de acción específicos, planteando la forma de organización más conveniente, a partir de comisiones, coordinaciones u otras. Los proyectos que surjan de estos grupos de interés deben ser del conocimiento de las academias a que pertenecen y de las autoridades escolares.

Los proyectos sólo se enfocan al análisis de la práctica docente de los miembros del grupo, y la duración y desarrollo de los mismos depende de las condiciones y características propias del plantel, considerando que se tiene que contar con información de manera continua.

Esta forma de organización no es única para realizar el seguimiento y la evaluación dentro de la escuela, es sólo una posibilidad para aquellos docentes interesados en temáticas específicas. Los integrantes de un grupo de interés pueden participar, si así lo desean, en la comisión o coordinación de seguimiento de la escuela.



Participación y responsabilidades en el seguimiento y la autoevaluación

Para el logro de los propósitos del seguimiento y de la autoevaluación es necesario propiciar la participación de todos los docentes de la escuela normal, el apoyo de directivos y de autoridades educativas, así como abrir espacios para que se facilite la colaboración de los estudiantes en los aspectos en que es indispensable que aporten sus testimonios y opiniones respecto al desempeño de sus profesores y al funcionamiento de la escuela.

La participación y responsabilidades de los docentes

Todos los docentes tienen la responsabilidad de participar en el proceso de reflexión, evaluación y mejora de la práctica docente; a través del análisis y la comprensión del desempeño propio, en diálogo con el resto de maestros que conforman la academia, para acordar y desarrollar acciones de mejora. Asimismo, para realizar o contribuir a la realización del seguimiento sobre las acciones implementadas, valorarlas y reiniciar el proceso.

Los docentes, además, pueden participar en una coordinación, comisión o grupo de interés, para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación sobre aspectos de interés común o personal, según corresponda, y dependiendo del tipo de organización del seguimiento adoptado en la escuela.

Funciones de los coordinadores:

- Dentro de una reunión de academia, propician el desarrollo del seguimiento y la autoevaluación de la práctica docente, impulsan la realización de proyectos y contribuyen a organizar, desarrollar y lograr los propósitos del proyecto, articulando los esfuerzos del colectivo docente.

- Dentro de la coordinación de vinculación del seguimiento de toda la institución participan favoreciendo el desarrollo del proceso en cada una de las academias, la vinculación y comunicación entre éstas y la difusión de los productos que se generan en dichos espacios.

Como comisionados dentro o fuera de las academias sus funciones son:

- Los comisionados por las academias para realizar el seguimiento desarrollan tareas relacionadas con la descripción e interpretación de las prácticas docentes, con base en los proyectos que surgen de las academias, en los tiempos y plazos señalados.
- Dentro de la comisión de seguimiento a nivel escuela se enfocan a implementar un plan de acción específico que permita el desarrollo, la articulación de las actividades, la difusión de resultados, así como la vinculación de los grupos de trabajo organizados en la institución.

La participación y responsabilidades de los directivos

Es tarea de los directivos propiciar las condiciones para realizar las acciones de seguimiento y evaluación; favorecer que se cuente con los tiempos, espacios y materiales que se requieren para su desarrollo; estar al tanto de las acciones que se lleven a cabo y propiciar su difusión; promover la participación de todos los docentes y la comunicación e intercambio entre los diversos grupos que intervienen, favoreciendo la mejora continua de la escuela.

La participación de los estudiantes

Si bien el seguimiento y la autoevaluación son actividades de los maestros, es necesario que los alumnos estén informados de que sus profesores realizan actividades de análisis y reflexión sobre sus formas de enseñanza, y que ello puede derivar en nuevas estrategias para desarrollar las actividades académicas, la revisión de textos o la organización de los grupos.

Esto significa que como estudiantes pueden colaborar aportando sus puntos de vista sobre el desempeño de sus maestros, los procesos de enseñanza, los logros personales en el aprendizaje y la consecución de los propósitos de las asignaturas. Asimismo, pueden ser un apoyo importante para la obtención de información, realizando entrevistas, registros o aportando los productos que elaboran como parte de las actividades de las asignaturas.

Apoyo externo al seguimiento y la autoevaluación de las prácticas

La revisión de la práctica docente propia, a través del análisis de los elementos que la integran y determinan puede, en algunos casos, perder de vista su propósito fundamental: el mejoramiento de la formación inicial de profesores. Por esta razón conviene que los formadores de docentes que realicen actividades de revisión de sus prácticas, permitan la opinión y el apoyo de un profesor externo a la institución quien, a partir de la observación y el conocimiento del proceso que se desarrolla, estimule y analice frecuentemente, con los maestros involucrados, las actividades, los logros obte-

nidos y los retos que aún falte resolver. Considerar una mirada y valoración diferentes a las que hacemos sobre nuestro trabajo, fortalece los procesos y las actividades de análisis y de reflexión, y amplía las posibilidades de avanzar con certidumbre en los cambios y mejoras que se propone alcanzar.

La idea no es contar con un "evaluador", sino con un acompañante externo que anime las actividades y oriente, si es necesario, las sesiones de análisis, el diseño de actividades y la valoración de los resultados.

El animador no forma parte del grupo de trabajo, se mantiene "a cierta distancia" y se caracteriza por su imparcialidad, sus habilidades, su capacidad de análisis, y por lograr que el equipo de docentes considere en sus reflexiones todos los puntos de vista.

El papel del animador es apoyar y reforzar al grupo de maestros en un trabajo compartido y colaborativo, donde las ideas que surjan queden claras y se aproveche la riqueza de la diversidad: con puntos de vista diferentes se puede trabajar por el logro de propósitos y metas comunes, sobre la base de valores compartidos.

Para ejemplificar mejor este hecho concreto, en el siguiente esquema se muestra cuál es el espacio y dominio del animador.



El animador debe considerarse como parte de la estrategia de mejora. Conviene que esta función sea asumida por un integrante del equipo técnico estatal o bien por un maestro reconocido en la entidad.

VI. Consideraciones en torno a la información

La información cualitativa como base del análisis y de la reflexión

El seguimiento y la autoevaluación dan cuenta de los procesos que distinguen a las prácticas docentes más que de las cantidades y los resultados de una determinada situación; la información obtenida por el seguimiento es de tipo cualitativo y, en consecuencia, tiene un valor formativo, es algo con más fondo que medir, cuantificar y percibir a simple vista. La importancia del seguimiento y la autoevaluación de la práctica docente no es sólo adquirir información que antes se desconocía o desarrollar una habilidad que antes no se tenía.

La información cualitativa, base del análisis y la reflexión sobre la práctica docente, permite generar aprendizajes y abre posibilidades para una mayor comprensión de las situaciones; permite, asimismo, someter a una revisión crítica las creencias, actitudes, conocimientos y estrategias que maneja el docente en su práctica cotidiana. Este proceso no produce una transformación repentina o radical, más bien posibilita el desarrollo de una experiencia a lo largo de la cual suceden cambios graduales y acumulativos en las ideas y convicciones sobre la tarea docente y en las prácticas cotidianas.

Para realizar un estudio cualitativo se pueden considerar los diferentes acontecimientos de la vida escolar, ricos en experiencias por la diversidad de actores; sin embargo, es necesario centrar la atención en el problema o situación más sensible, es decir, en aquellos sucesos que interesan, juzgan y experimentan a diario los profesores.

El proceso de cambio, respaldado en la reflexión y el análisis de la práctica docente, influye tanto en aspectos de índole intelectual como emocional, y para que estos cambios se incorporen o traduzcan en nuevas formas de realizar la práctica docente tienen que vivirse conscientemente, deben ser comprendidos, analizados y asumidos por cada maestro.

La experiencia y el conocimiento de los formadores de docentes pueden ser enriquecidos con el análisis de textos que ayuden a ampliar sus puntos de vista, a sustentar y comprender mejor cada situación, así como a tener más elementos para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora.

Separar las partes de la práctica ayuda a comprenderla de una forma distinta, hace posible reconstruirla, ver sus debilidades o aspectos críticos, visualizar su transformación e introducirle cambios graduales; permite valorar los éxitos, estimar si las acciones de mejora han incidido en la calidad de la formación de los estudiantes, y precisar nuevas interrogantes. Un proceso de seguimiento y autoevaluación de las prácticas como el propuesto permite experimentar un proceso de aprendizaje en espiral.

La duración del seguimiento y de la autoevaluación está determinada por el tipo de situación sobre la que se desea profundizar, lo cual dependerá de la experiencia y el conocimiento de los maestros. Lo importante no es cuánto tiempo se invierta en este análisis, sino la calidad de los datos obtenidos y la pertinencia con que sean empleados.

Para poder comprender el sentido y significado que dan los formadores de docentes a sus prácticas es necesario que sean capaces, en principio, de analizar y reflexionar sobre su propia práctica.

Realizar el seguimiento y la autoevaluación de las prácticas docentes implica que los maestros asuman un compromiso moral con el proceso, una postura ética que demanda respeto, honestidad y la búsqueda permanente de relaciones profesionales que permitan la cooperación entre pares.

Instrumentos

Para obtener la información es necesario diseñar diversos instrumentos y recursos que permitan acercarse a la realidad y comprender su sentido, considerando que la información se convierte en dato relevante cuando tiene significado para el proceso de mejora.

Un recurso para avanzar hacia esta meta es ir registrando las experiencias de observación (narraciones, notas de campo, transcripciones de audio, fotografías y cintas de video) a medida que se viven, ya que son el insumo para el análisis y la reflexión de la práctica docente.

La descripción de las prácticas también puede apoyarse en entrevistas dirigidas a escuchar lo que las personas tienen que decir acerca de lo que interesa indagar, no es necesario grabarlo todo, ya que no se desea obtener una crónica o un informe en directo de la "realidad". Las entrevistas no necesitan ser formales a modo de cuestionarios programados, pueden vivirse como una buena conversación, escuchando atentamente y haciendo preguntas centradas en ejemplos concretos más que en especulaciones abstractas, con el fin de obtener información sustancial y reveladora.

Otra fuente importante de información para conocer los resultados en el aprendizaje son las producciones de los estudiantes (cuadernos de trabajo, planeaciones, tareas, diarios, entre otros) así como las opiniones y experiencias en torno a los maestros, sus intereses y necesidades, su formación, los planes y programas de estudio, etcétera, porque en ellas se puede identificar la orientación que el maestro da a las actividades, el conocimiento que tiene de la asignatura y el nivel de apropiación que logran los alumnos con el estudio de los temas.

Los datos deberán referirse de manera directa a situaciones o aspectos específicos de las tradiciones y la cultura de la escuela; a las orientaciones contenidas en los documentos que guían las actividades académicas (plan y programas de estudios, documentos normativos, y los que dentro de la escuela se consideren oportunos); a los aspectos particulares del desempeño de los profesores (concepciones, formación, trayectoria académica, actitud, prácticas regulares en la escuela, etcétera); a las características y la condición de los estudiantes y de los grupos de niños o jóvenes con quienes los estudiantes realizan sus tareas de observación, práctica y trabajo docente; a la planeación de las actividades que el maestro lleva a cabo, al momento del curso en que se obtiene la información, entre otros.

La concepción del seguimiento y la autoevaluación como estudio cualitativo carecerá de sentido si no permite repensar el rol docente; así, es indispensable que cada profesor interroge su práctica docente e indague sobre los niveles de efica-

cia que tiene su desempeño respecto a la calidad de la formación de maestros, para que, trabajando con los otros, pueda contribuir a su mejoramiento y avanzar en el desarrollo profesional personal.

VII. Compartir la experiencia

Que otras personas conozcan las acciones, las estrategias y los resultados de la reflexión y el análisis de las prácticas docentes, permite tener un punto de vista distinto, un interlocutor externo que sea referente para evaluar no sólo los resultados, sino las estrategias utilizadas, las características de la organización adoptada, la pertinencia de la información recabada; en síntesis, tener mayor certidumbre sobre la importancia del proceso de seguimiento que se lleva a cabo.

No se trata de crear escenarios artificiales o de informar para justificar proyectos o recursos. Dar a conocer la experiencia es parte de las actividades de seguimiento y debe permitir documentar las experiencias para tener un registro de los procesos internos de mejoramiento de la escuela, que será un recurso para la discusión y el debate con maestros o especialistas de otras instituciones, y material de consulta para maestros y estudiantes; permitirá también apreciar la experiencia y los aprendizajes que se generan dentro del plantel.

Mediante acuerdo de las autoridades con el personal del plantel o a partir de una propuesta de la propia escuela, los documentos, los resultados y la experiencia misma del seguimiento pueden ser objeto de publicación en un artículo o ensayo, a través de la *Gaceta de la escuela normal* o de las publicaciones que existen en las propias instituciones y entidades.

Bibliografía

- Bolívar, Antonio (2002), "¿Qué sabemos sobre los procesos de mejora?" e "Intercambio y difusión de conocimientos, experiencias y recursos", en *Cómo mejorar los centros educativos*, Madrid, Proyecto Editorial Síntesis Educación, pp. 37-53, 137-147 y 157-166.
- (2002), "El centro educativo como comunidad profesional de aprendizaje", en *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*, Madrid, La Muralla, pp. 84-114.
- Eisner, Elliot (1998), "¿Qué hace cualitativo un estudio?", en *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*, Barcelona, Paidós (Paidós educador), pp. 43-58.
- Fullan, Michael (1993), "Propósito moral y acciones para el cambio", en *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*, Madrid, Akal, pp. 21-32.
- Santos Guerra, Miguel (1998), "Diez principios para evaluar los centros educativos" y "Metaevaluación: el camino del rigor y del aprendizaje", en *Evaluar es comprender*, Buenos Aires, Editorial Magisterio del Río de la Plata, pp. 113-125 y 203-259.
- SEP (2001), *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México, SEP, p. 269.
- Schön, Donald (1998), "La estructura de la reflexión desde la acción", en *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*, Buenos Aires, Paidós (Temas de Educación), pp. 123-153.
- SEByN (2003), "Las líneas de acción del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales", en *Gaceta de la Escuela Normal*, núm. 2, julio, México, DGN-SEByN-SEP, pp. 1, 9-12.
- Zavala Vidiella, Antoni (2000), "La práctica educativa. Unidades de análisis", en *La práctica educativa. Cómo enseñar*, España, Graó, pp. 11-24.

**El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia
para la reflexión y la mejora en las escuelas normales**

se imprimió por encargo de la
Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos,
en los talleres de

con domicilio en

el mes de febrero de 2004.
El tiro fue de 20 000 ejemplares
más sobrantes de reposición.

El cuidado de la edición estuvo a cargo de la
Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública.