



*Plan estratégico  
de transformación escolar*

*Plan estratégico  
de transformación escolar*

Este documento fue elaborado en la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, por la Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad.

*Coordinación general*

Ernesto Castellano Pérez  
Cuahtémoc Guerrero Araiza

*Redacción*

María Teresa Aranda Pérez  
Evangelina Vázquez Herrera  
María Angélica Villa Benítez  
Mariano Segundo Gallegos

*Colaboradores*

Alejandro Carmona León  
María del Carmen Arce Flores  
Norma Castillo Guzmán

*Coordinación editorial*

Cecilia Eugenia Espinosa Bonilla

*Cuidado de la edición*

Jorge Humberto Miranda Vázquez  
Patricia Vera Fuentes

*Corrección de estilo*

Oxana Pérez Bravo

*Corrección de pruebas*

Miguel Ángel Pérez Martínez

*Diseño*

Sociedad para el Desarrollo Educativo Prospectiva S.A. de C.V.  
Jorge Isaac Guerrero Reyes

*Primera Edición: 2006*

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2006  
Argentina 28, colonia Centro Histórico,  
C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: 970-57-0016-8 (Obra General)  
970-57-0021-4

Impreso en México

DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA



## *Contenido*

**Presentación**

*5*

**I. Marco referencial para la planeación**

*9*

**II. La autoevaluación en el marco de la gestión escolar**

*17*

**III. Misión de la escuela**

*37*

**IV. Visión de la escuela**

*39*

**V. Los objetivos para las dimensiones de la gestión**

*43*

**VI. Estrategias**

*49*

**VII. Metas**

*53*

**VIII. Programa anual de trabajo**

*57*

**IX. Informe técnico pedagógico**

*73*

---

**Anexos**

**75**

Fichas para la autoevaluación inicial

**75**

Pizarrón de autoevaluación escolar

**139**

Encuestas

**140**

---

**Bibliografía y documentos**

**143**

---

**Participantes en la construcción del documento**

**144**



## *Presentación*

**El documento que se presenta es el resultado** de la experiencia obtenida a lo largo de cinco ciclos escolares en México. Los actores educativos que han aportado elementos valiosos y dignos de ser tomados en cuenta corresponden a diversos ámbitos del sistema educativo, entre los que destacan los propios actores escolares, equipos de supervisión, integrantes de las mesas técnicas de los diferentes niveles y modalidades educativas, las coordinaciones generales estatales responsables de la operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y la propia Coordinación nacional del programa.

La experiencia generada por las escuelas que han implementado la propuesta inicial del PETE, así como los actores que contribuyen con ellas, han señalado la necesidad de redefinir o adaptar la propuesta inicial, lo que ha motivado este nuevo esfuerzo de adecuación a la metodología. Las observaciones más recurrentes y que justifican las modificaciones de este documento, se refieren a la falta de tiempo de los colectivos escolares para seguir una ruta que implica múltiples actividades y tareas, imprecisión para la integración de varios componentes metodológicos, así como la ausencia de orientaciones para realizar el seguimiento de las acciones planeadas y ejecutadas, y su valoración sistemática para mejorar gradualmente el servicio que ofrece la escuela.

El trabajo al interior de las escuelas debe centrarse en la búsqueda permanente de alternativas que generen la obtención de mejores resultados en los alumnos, para ello resultan fundamentales los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En estos procesos influye una gran diversidad de factores, entre los que destacan las formas de organización, administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar. Considerar estos factores implica reflexionar acerca de la pertinencia que tienen las prácticas que se viven cotidianamente, lo que supone una necesaria transformación de las formas de ver, entender y hacer las cosas en la escuela. En tal sentido,

la transformación de las prácticas implica el uso de varias herramientas como el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente, la participación y colaboración de los padres de familia y la planeación estratégica, entre otros.

El contenido de esta propuesta se centra en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando el análisis y la reflexión permanente de las prácticas que se viven en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela: práctica pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. De este modo el colectivo escolar podrá identificar su estado actual y a partir de ello plantearse nuevos retos de mejoramiento respecto de los estándares que plantea el Programa Escuelas de Calidad.

Para desarrollar la propuesta metodológica se sugiere un conjunto de temáticas y actividades que le permitan al colectivo docente analizar y reflexionar en torno a la realidad inmediata, en la que participan todos los días, para reconocer la necesidad de construir nuevas y variadas alternativas dirigidas a mejorar sus prácticas en cada una de las dimensiones de la gestión con el fin de privilegiar los aprendizajes de los estudiantes y las formas de enseñanza. La intencionalidad de todo este proceso de construcción se orienta hacia la creación de condiciones que favorezcan el cambio en las escuelas.

La propuesta metodológica de planeación estratégica está organizada en los siguientes apartados:

- Marco referencial.
- Autoevaluación inicial de la gestión escolar.
- Construcción de la misión y visión.
- Diseño del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).
- Diseño del Programa Anual de Trabajo (PAT).
- Seguimiento y evaluación.

En el primer apartado, se abordan temáticas referentes a la escuela que queremos desde el marco de la política nacional, se revisan algunos conceptos como equidad, calidad, gestión escolar, planeación y evaluación.

El segundo apartado se dedica a la *autoevaluación inicial*, en él se plantea de manera general el proceso de revisión que tiene que hacer la escuela respecto de sus prácticas cotidianas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar para identificar sus debilidades, fortalezas, logros y en lo concreto, la calidad de los aprendizajes que obtienen sus alumnos. Estas reflexiones permitirán hacer comparaciones con los estándares del programa como parámetros de calidad, y las conclusiones que se obtengan serán el punto de partida para iniciar un proceso de mejoramiento en la planeación de la escuela.

Para facilitar el proceso de autoevaluación inicial se propone un conjunto de fichas de trabajo por nivel educativo, que orientan lo que habría que observar en la escuela y en el aula, a fin de modificar las prácticas de enseñanza,

organización, administración y relación con los padres de familia y comunidad, las que se ubican en el apartado de Anexos de este documento.

Se recomienda revisar cada ficha, analizar y reflexionar sobre su contenido, y socializar las apreciaciones de cada integrante en el encuentro colectivo para llegar a conclusiones que les permitan establecer acuerdos y compromisos de mejora. El cumplimiento de los acuerdos y compromisos es un componente fundamental para avanzar hacia el mejoramiento integral de la escuela, asimismo favorece procesos de diálogo, análisis y reflexión, necesarios para instalar el cambio educativo.

Es de gran importancia trabajar en colectivo considerando a todos los actores escolares. Las formas de organizar las reuniones colegiadas dependerá de la cantidad de integrantes en las escuelas y del nivel educativo, considerando que el nivel de preescolar, primaria y la modalidad de telesecundaria presentan un tipo de organización que, para el nivel de secundaria es distinta. Éste último, sugiere considerar la organización por academias, de modo que haya equipos interdisciplinarios representativos.

En el tercer apartado, se desarrollan los tres pilares básicos que sustentan la planeación estratégica: la misión de nuestra escuela, referida a su razón de ser como institución, la visión, entendida como la expresión de la escuela que queremos construir en el mediano y largo plazo; y, como tercer elemento, una definición de los valores que orientan la actuación de todos y cada uno de los integrantes de la escuela. En este mismo apartado se consideran como elementos de gran importancia y trascendencia los compromisos, fundamentales para concretar lo planeado en acción. Los insumos de la autoevaluación inicial, traducidos en la formulación de la misión y de la visión, serán el sustento a partir del cual se construirá el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

La responsabilidad de coordinar el proceso de autoevaluación es del director de la escuela y del colegiado docente; sin embargo, el director ha de asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre qué acciones realizará en la reunión colegiada. También ha de prever cómo y cuándo se desarrollarán las actividades, considerando el conjunto de actividades establecidas en la escuela.

Para efectuar lo anterior, se plantean las siguientes recomendaciones<sup>1</sup>:

- Revisar a fondo los apartados para visualizar las actividades sugeridas; analizar lo que implica su realización en términos de tareas a desarrollar, así como el tiempo necesario para lograr avances y resultados.
- Identificar los compromisos contraídos por la escuela en relación con las actividades propias de la enseñanza; las actividades de otros programas ins-

---

1 Otras recomendaciones y sugerencias, para enriquecer su perspectiva como director, las podrá encontrar en los Módulos de Apoyo: «Para fortalecer el liderazgo directivo» y «Desarrollo del trabajo en equipo».

titucionales en los que se participa; las actividades extracurriculares como participación en ceremonias y actos cívicos, eventos deportivos y actividades programadas por la Zona Escolar, entre otras.

- Reconocer las características del equipo docente y analizar quiénes tienen determinados conocimientos y habilidades que favorezcan el desarrollo de algunas de las actividades; y valorar cuál es la estrategia de organización más adecuada.
- Establecer con el equipo docente una meta común: ¿En qué fecha la escuela debe contar con los resultados de la autoevaluación para permitan continuar con la fase de elaboración del plan para la mejora de la gestión escolar?
- Teniendo claridad, consenso y compromiso colectivo respecto a la meta a lograr, habrá que tomar decisiones sobre cuáles son los momentos disponibles o aprovechables para realizar las tareas. Con base en esas decisiones, elaborar un programa de actividades.
- Señalar cuáles tareas requieren de la participación de los padres de familia y qué estrategias se utilizarán para realizarlas.

Es necesario que se valore la forma en la que se va a registrar y recopilar la información producida durante el proceso; sea resultado de las actividades realizadas por el equipo docente en reuniones de trabajo, sea por efecto del uso de determinados instrumentos de captación de información (cuestionarios, encuestas, entrevistas, etcétera.). Se puede disponer de una carpeta en la que se reúnan expedientes de documentos e información producida o recopilada, a modo de un archivo técnico del proceso o **portafolio institucional**; así como un **diario de trabajo**, a modo de memoria o bitácora de todo el proceso.

Cabe enfatizar la importancia de que el director planee, pues cada escuela es singular y no existen fórmulas únicas, comunes o generalizadas. Es esta planeación la que permite concretar y darle viabilidad al proceso, en tanto considera las condiciones particulares de la escuela, el perfil y motivación de los docentes, así como las capacidades de conducción del director.

El desarrollo de cada apartado, visualiza ciertas rutas de acción para la escuela. No prescriben lo que se *debe hacer*, sino que indican lo *que se puede realizar*. Las decisiones de qué hacer y cómo hacerlo están en manos del director y el equipo docente. También es importante señalar que habrá momentos o actividades en las que surjan dudas o preguntas que se han de resolver para continuar. En esos casos, se deberá considerar la posibilidad de solicitar asesoría a quienes están cerca de la escuela: equipo de supervisión, Centro de Maestros, bibliotecas de la localidad; profesores o asesores de los programas de formación y actualización, así como los propios colegas de otras escuelas.



## *I. Marco referencial para la planeación*

### **Política nacional y calidad educativa**

En los últimos años, si bien se puede decir que se avanzó en una federalización educativa, también es cierto que se tuvo poco impacto en el logro de los aprendizajes de los alumnos. El Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE) en su diagnóstico señala que el sistema educativo debe iniciar el cambio hacia la calidad y equidad educativa y establece como problemas principales:

- Débil articulación y sobreposición de acciones entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa.
- Escasa coordinación entre distintas instancias que participan en la gestión de los diversos componentes del sistema y programas educativos.
- Deficiente implantación de una cultura de evaluación y autoevaluación, así como escaso aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones para el diseño de las políticas y programas educativos.
- Escasa cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Estos problemas se consideran actualmente retos y requieren una redefinición del quehacer educativo:

- Orientado al desarrollo de las competencias cognoscitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas; es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.
- Preocupado por provocar en los alumnos el interés y la disposición por continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y auto-dirigida; y para transformar toda experiencia de vida en una ocasión para el aprendizaje.

- Que motive la capacidad de los alumnos por reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.
- Que brinde a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven, y para entenderlos como procesos en continuo movimiento y evolución.
- Que proporcione las bases para la formación de futuros ciudadanos, para la convivencia, la democracia y la cultura de la legalidad.
- Orientado al desarrollo de las competencias básicas y al logro de los aprendizajes de los alumnos, constituyéndose en los propósitos centrales, en las metas a las que los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

Al colocar en el centro de la calidad educativa a la escuela, y considerar que las estructuras intermedias y superiores están al servicio de ésta, en donde los planteles tendrán un amplio margen para tomar decisiones, se requieren nuevas rutas de acercamiento dirigidas a la transformación de la gestión escolar; por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familias y comunidad sea eficiente, privilegiando las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación.

En este marco de mejora de la calidad, se ha de llegar a construir una nueva gestión escolar entendida como «el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo-docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa». Una gestión que se distinga porque es capaz de «centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos»<sup>2</sup>.

Para ello, la gestión escolar está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como con la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos escolares, directivos y docentes. Esto será posible, a través de:

- Una participación comprometida y corresponsable.
- Un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo.
- Una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones.
- Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.

---

<sup>2</sup> Pozner de Weinberg, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Editorial Aiqué, 1997, pp. 70-71

- Una planeación, como medio viable para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos que las escuelas consideren los más pertinentes para enfrentar conjuntamente sus problemas educativos.

En este contexto, la gestión se presenta como un sustantivo que denota acción, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los actores implicados en el proceso. Por eso decimos que la gestión escolar esta asociada con la planeación de la escuela, que se concibe como un proceso de reflexión y compromiso sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado, a través de una serie de estrategias que faciliten alcanzar los objetivos planteados.

## La planeación estratégica en los procesos escolares

Desarrollar una planeación contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino y no solamente reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; es por ello, que se le apuesta al enfoque estratégico, éste hace posible un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo para seleccionar una dirección hacia un futuro deseado, previendo situaciones que pueden obstaculizar su tarea y considerando los medios reales para alcanzarlo, donde además se reúnan condiciones de calidad y equidad.

Para acercarse a ello se requiere, que los actores educativos desarrollen un pensamiento estratégico, definido como un cambio de perspectiva donde el colectivo se percibe como una organización con una visión común y donde los esfuerzos conjuntos redunden en el beneficio de todos. En este sentido, la planeación escolar estratégica es proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela, se convierte así en una filosofía y herramienta de trabajo que el director y los docentes puedan utilizar para transformar la gestión escolar.

La planeación estratégica ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, su uso sistemático exige desarrollar como proceso nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar. Aplicada en ámbitos educativos intenta responder a las preguntas: ¿Cuáles son los propósitos fundamentales (misión) de la escuela?, ¿qué cambios es necesario realizar para el logro de los propósitos fundamentales?, ¿cómo se realizará ese cambio?<sup>3</sup>. Las respuestas, generan compromisos

---

3 Loera, Armando. «Planeación Estratégica y Política Educativa». Documento de trabajo, Programa Escuelas de Calidad. Mimeo, 2003.

que tienen su formulación en la misión y visión de futuro de la escuela, y en las metas que se proponen alcanzar.

Para que la planeación estratégica ayude a la mejora de la escuela, se requiere de una evaluación interna con una perspectiva diagnóstica, donde lo más importante es reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, esto permitirá definir el rumbo a seguir. En el proceso de autoevaluación se toman en consideración demandas, perspectivas y expectativas de cambio, se reflexiona y discute, propiciando la cohesión organizacional al desarrollar acuerdos básicos. Por supuesto que estas decisiones de mejora implican compromisos serios y auténticos con el cambio, con el mejoramiento gradual y sistemático de los haceres de todos los involucrados.

## Mejora continua en la planeación escolar

Incorporar a la escuela en un nuevo modelo de autogestión, va más allá de la mera elaboración de un documento de planeación, implica un cambio en la percepción del director, los docentes, los padres de familia y los alumnos respecto a cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña. Esta percepción tiene una estrecha relación con la misión, la visión y los cambios que se requieren en la escuela. El cambio implica desde la creación o reconstrucción de las relaciones de trabajo para la aceptación mutua, el establecimiento de criterios de actuación, la revisión de objetivos personales e institucionales para llegar a la definición de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

El cambio no es sólo hacer las cosas de manera diferente, ya que esto no siempre implica mejoría; es asegurarse de que los resultados obtenidos sean óptimos. Por lo tanto, la mejora continua tiene sus fundamentos en la evaluación; se evalúan todos los procesos, las actuaciones, el diseño de la planeación, las estrategias, su ejecución y la propia evaluación; estableciendo referentes que permitan identificar los aspectos que hay que dejar de hacer, modificar o realizarlos de manera diferente en un proceso ininterrumpido.

El proceso de mejora continua implica:

- **Evaluación Inicial.** La fase de autoevaluación inicial o diagnóstico, tiene lugar antes de la planeación. Consiste en una valoración objetiva sobre el punto en que se encuentra el centro escolar, reconociendo los procesos críticos: cómo se gestionan, cómo se revisan, quiénes intervienen, cómo se interpretan y cómo se organizan las actividades escolares.

- **Planeación.** La planeación escolar parte del reconocimiento de la situación actual de la escuela. Para establecer un plan con objetivos prioritarios se parte de los resultados arrojados por la autoevaluación, a partir de ellos se establece la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones, recursos humanos y financieros para llevarlo a cabo, así como el seguimiento y la evaluación de las acciones planteadas. El plan implica que los miembros de la comunidad escolar asuman la responsabilidad de realizar las actividades en los plazos definidos para cumplir con los objetivos.
- **Realización.** En esta etapa se ponen en práctica las estrategias y las acciones de mejora, constituye un proceso de gran alcance que requiere una revisión periódica (evaluación continua) para verificar si se han realizado y si tienen el efecto deseado. No basta con echarlas a andar, es necesario establecer mecanismos para la recopilación sistemática de información generada, ya que los resultados se confrontan con las situaciones iniciales.
- **Verificación.** En esta fase se evalúa y analiza la información recopilada durante la planeación y su aplicación, es una comparación entre la situación inicial y los resultados obtenidos después de aplicar las estrategias y acciones de mejora. Se constata si se obtuvieron los resultados esperados, de no ser así, es necesario analizar las causas y corregir rumbos, trazar nuevas estrategias y asegurar aquellas que fueron eficaces.
- **Retroalimentación.** Consiste en incorporar las nuevas prácticas de manera regular en el funcionamiento cotidiano de la escuela, como punto de partida para las nuevas mejoras, y reiniciar el proceso de planeación para alcanzar nuevas metas. Es necesario tener en cuenta que el insumo básico para la mejora son los procesos, procedimientos y resultados actuales, por lo que es de suma importancia documentar lo que se hace y cómo se hace, de lo contrario serán sólo supuestos, por ello, deben existir evidencias de las etapas inicial y actual.

Como se puede apreciar, planear para alcanzar un futuro deseable y posible tiene que ver con un enfoque distinto al que tradicionalmente se ha utilizado —planear como requisito de otros y para el presente inmediato—, lo que implica tener claridad del punto de partida y también del punto de llegada. Esto tiene que ver con valorar las condiciones a favor y en contra para reconocer lo que tendría que hacerse para superar los retos que implica el mejoramiento, y alcanzar el ideal de escuela que se pretende ser.

## Hacia una propuesta de mejora educativa: Programa Escuelas de Calidad

Dentro del marco antes expuesto de mejoramiento de la gestión escolar, la Secretaría de Educación Pública (SEP), oferta a las instituciones de educación básica el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que retoma los principios de autogestión entendida como la toma de decisiones, el liderazgo compartido, el trabajo en equipo, las prácticas flexibles acordes con la diversidad de los educandos, la planeación participativa con enfoque estratégico, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, con el propósito de mejorar la calidad de la educación.

El PEC busca, además, el fortalecimiento y la articulación de los programas federales, estatales y municipales para que en la nueva cultura de servicio, atiendan a las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa. Las escuelas que deciden participar reciben asesoría sobre la forma de planificar la gestión con un enfoque de planeación estratégica, lo que permite identificar sus necesidades para ser apoyadas por el sistema educativo.

Para el diseño e implementación de la planeación se requiere de la participación del colectivo directivo-docente, con el apoyo del supervisor, de los asesores técnicos pedagógicos y directores de nivel, entre otros, para que en colaboración con las escuelas se enfoquen al logro de los objetivos educativos. Otro elemento importante, es la participación social, se espera que la sociedad en general, la comunidad y los padres de familias estén organizados y participen en las tareas educativas, sociales y culturales con los docentes, sean informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos, así como de las acciones que realiza la escuela para su buen funcionamiento.

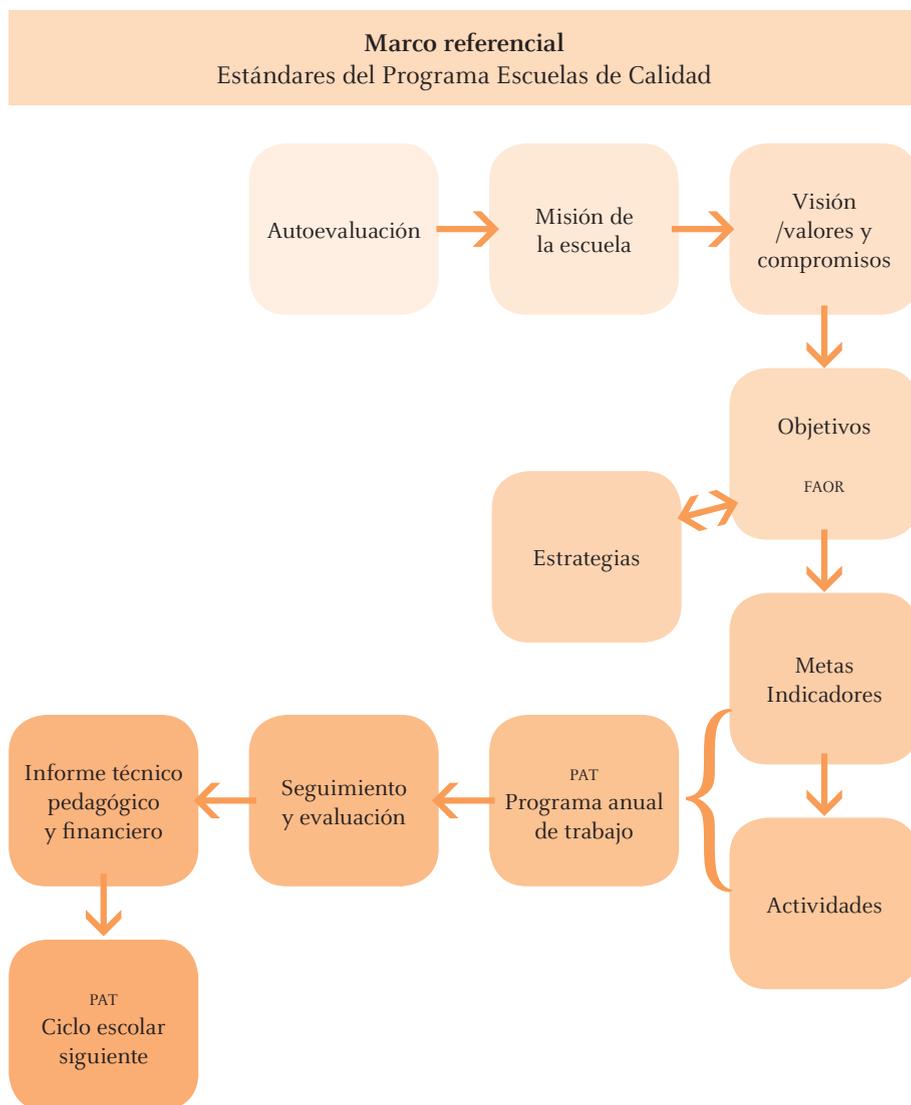
Los contenidos de la planeación que realizan las escuelas van enfocados al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos, a la mejora de la organización, administración y formas de vinculación de la escuela con la comunidad; dicha planeación se conoce como Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). El PETE permite a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar en el mediano plazo, establece el referente estratégico base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su propia programación y presupuestación; éste concreta su operación en el corto plazo en un Programa Anual de Trabajo que especifica las acciones a realizar en un ciclo escolar.

Después de este referente general, a continuación se inicia el recorrido a través de la metodología para el diseño del PETE y PAT, recordando que no es el fin, sino el medio para iniciar procesos de cambio.

## Esquema general del plan estratégico de transformación escolar

A continuación se presenta la ruta metodológica del PETE, que permite al usuario establecer una visión general del proceso e identificar la forma en que se relacionan cada uno de los componentes que lo forman; asimismo, es un criterio para realizar el seguimiento del diseño del documento.

### *Ruta general para el PETE*







## II. La autoevaluación en el marco de la gestión escolar

La escuela de educación básica se constituye como una *institución* dedicada socialmente a enseñar con el propósito de formar a los alumnos y contribuir en su desarrollo como personas y ciudadanos. En ella hay objetivos, acciones y prácticas que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica. Asimismo, se pueden distinguir y clasificarse según su naturaleza: hay de índole pedagógico, de carácter administrativo y organizativo; de tipo social comunitario. Esa distinción permite observar que al interior de la escuela y de sus procesos existen *dimensiones, ámbitos o planos de acción diferentes y complementarias*.

Para revisar lo que se hace en la escuela, cómo se hace, la intención con la que se hace y los resultados de dichos haceres, es necesario iniciar un proceso de autoevaluación. Este proceso parte de tomar la decisión de reconocer la situación actual de la escuela con la intención de mejorarla, decisión que implica valorar lo que ocurre a partir de cada uno de los actores escolares que la forman y cómo cada uno de ellos contribuye con el logro educativo que obtienen los estudiantes. El logro educativo es, en suma, lo que indica la pertinencia de las decisiones que se toman en cada organización escolar y es la razón central del análisis de la realidad de la escuela.

Realizar un ejercicio de autoevaluación es importante porque pone en manos de los actores escolares una forma de identificar las intenciones, acciones o prácticas que es posible mejorar en función de los resultados de aprendizaje que obtienen sus alumnos. Así, se podrá reconocer qué de lo que se hace en la práctica pedagógica (formas de enseñanza); en las formas de organizarse y de hacer funcionar a la escuela (clima organizacional); así como la manera de administrar los recursos en el centro o cumplir con

la normatividad, y las formas de relacionarse con los padres de familia u otros miembros de la comunidad, tiene sentido en relación con los resultados esperados que deben obtener los estudiantes.

La autoevaluación puede ser inicial, formativa y final. Cada uno de estos tipos de autoevaluación contribuye con la identificación de los asuntos clave que tienen que ver con los aprendizajes que logran o no los alumnos, no obstante, la autoevaluación inicial se realiza cuando se emprende la búsqueda por la mejora del servicio que se ofrece, por ello se elabora una sola vez y se recomienda que se desarrolle al principio del ciclo escolar. La autoevaluación formativa y final corresponden a momentos que en el proceso de mejora aportan información valiosa para enriquecer o rectificar las decisiones emprendidas por el colectivo a lo largo del ciclo escolar y al final de éste.

La autoevaluación se propicia desde el interior de la escuela con la participación de los miembros de la comunidad escolar, con base en una decisión clara y explícita de quienes la conducirán y realizarán. Se trata de una decisión cuyo objetivo es conocer, comprender y mejorar sus propias prácticas; de tal modo que este estado de cosas, se constituye en el punto de partida que asume el colectivo escolar para dar paso al diseño de la planeación.

De lo anterior, se reconoce que la autoevaluación inicial y la planeación están estrechamente relacionadas, dado que un plan sin punto de partida, sin el análisis de lo que se debe y requiere mejorar, no tendría sentido. De ahí que los resultados de la autoevaluación inicial son fundamentales porque se convierten en los insumos que alimentan la generación de ideas como posibles alternativas de mejora.

Por ello, la autoevaluación como herramienta, es una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores. Sin trabajo en equipo, no hay mejora posible.

El proceso de autoevaluación es, también, una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento. La autoevaluación inicial, desde la perspectiva de un proceso amplio de mejora de la gestión escolar, se entiende como un momento de análisis individual y colectivo de la *situación actual* de la escuela en cada una de sus dimensiones. Este análisis pretende propiciar la reflexión consensuada acerca de lo que es necesario hacer y dejar de hacer, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Para asegurar que la autoevaluación inicial posibilite la información que se requiere para emprender un proceso de mejoramiento continuo, es necesario planearla, de allí que las consideraciones que a continuación se señalan pueden ayudar a prevenir acciones que favorezcan la fluidez y organización de la información.

## Planeando la autoevaluación inicial de la escuela

Emprender el proceso de autoevaluación implica *planear*. Planear, para identificar lo que se requerirá hacer a fin de tener la información precisa que de cuenta de la situación prevaleciente de la escuela; lo que sugiere considerar lo siguiente:

- Revisar la información a analizar en cada una de las dimensiones considerando las preguntas orientadoras de las fichas que se encuentran en el anexo.
- Identificar el tipo de información que se requiere y quién o quiénes la pueden proporcionar.
- Reconocer la información que se obtendrá a partir de lo que cada actor escolar en su experiencia puede aportar, y diferenciarla de la información que se obtiene de algún documento, material o instrumento a diseñar.
- Reconocer el tipo de destinatarios de los instrumentos: director, docentes, personal de apoyo y asistencia, alumnos y padres de familia.
- Identificar el tipo de instrumentos a utilizar para obtener la información de los que otorgan el servicio de la escuela y de los usuarios (alumnos y padres de familia); si se desea, también se puede solicitar información a vecinos de la escuela u otros miembros de la comunidad. Entre los instrumentos a seleccionar están: cuestionario, entrevista, encuesta, estadísticas, planeación de clase, cuadernos de alumnos, exámenes, actas de Consejo Técnico Escolar y cuaderno de firmas, entre otros, que se utilizan en la escuela.
- Acordar quién o quiénes serán los responsables del diseño de los instrumentos requeridos para la obtención de información, la búsqueda de documentos o materiales de análisis.
- Considerar el universo escolar y decidir si la aplicación de los instrumentos seleccionados será al total de los actores escolares o a una muestra representativa y al azar; cuidando que el lenguaje sea comprensible para cada participante.
- Acordar quién o quiénes pueden ser los responsables del proceso de levantamiento y procesamiento de información.
- Considerar el tiempo que se destinará a la obtención de información para el análisis de la misma e integrar los resultados de la autoevaluación inicial de la escuela.
- Aprovechar el o los instrumentos que se decidan utilizar tanto para conocer las percepciones u opiniones de los actores escolares respecto del servicio que se ofrece actualmente, como para identificar las expectativas que se tienen respecto de cómo les gustaría que fuera el servicio que ofrece la escuela. (El primer insumo es para la autoevaluación inicial, y el segundo para la integración de la visión de la escuela que se pretende construir).

## Dimensiones de la gestión escolar

El concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela; *lo que hacen* el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la *forma en la que lo hacen*; enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, que contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar; para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

Esta dinámica escolar resulta compleja al tratar de entenderla integrada, no obstante, para comprenderla mejor, es necesario analizarla por partes. Un análisis preciso de los elementos que intervienen, sugiere organizarlos por dimensiones. Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. En este caso, las dimensiones a través de las que se propone hacer este análisis son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria.

Hacer un análisis a través de las dimensiones descritas es conveniente para los actores escolares, porque les permite reconocer distintas áreas de trabajo que en lo cotidiano pudieran pasar desapercibidas, también para identificar con mayor precisión lo que sucede en su realidad escolar en el día a día y qué tanta responsabilidad tiene cada uno en ello. Y, fundamentalmente porque favorece la apreciación de los puntos clave de sus haceres, que contribuyen o no con el logro educativo de los estudiantes; razón de ser de la escuela de educación básica.

A continuación se describen los contenidos que caracterizan cada dimensión, los que habrá que considerar y valorar a fin de identificar la situación prevaleciente de la escuela.

### Dimensión pedagógica curricular

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

Revisar y reflexionar acerca del proceso de **enseñanza**, puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Pudiera decirse que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza, y determina las formas que se ofrecen a los alumnos para aprender. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación.

La acción de enseñar en lo formal, está a cargo de los profesores. Ellos son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. Por ello, la mayor responsabilidad de que los estudiantes aprendan recae necesariamente en los profesores y las formas como orientan las acciones de enseñanza.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente, conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

Respecto del proceso de **aprendizaje**, conviene preguntarse: ¿Qué significa aprender?, ¿cuándo se reconoce que se ha logrado un aprendizaje?, ¿identifica cómo aprende cada uno de sus alumnos y qué requieren para lograrlo?, ¿qué indica que **todos** sus alumnos aprenden lo que tienen que aprender y que lo hacen en el tiempo destinado para ello?, ¿hay claridad respecto de lo que los alumnos deben aprender en cada asignatura y al término del nivel donde se ubican?, ¿reconoce las capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos?, ¿de qué manera estimula sus avances, esfuerzos y logros?, ¿conoce el perfil de egreso que deben lograr los estudiantes al término de su educación básica? Para el caso de preescolar, ¿sabe cuáles son los procesos de desarrollo que deben alcanzar los alumnos de acuerdo con los campos formativos?

Estos cuestionamientos ayudan a comprender lo trascendente y relevante que pueden ser las formas y estilos de enseñanza en el logro de aprendizajes.

Llama especialmente la atención el hecho de que al inicio de cada ciclo escolar los profesores identifican, con cierta probabilidad, a los alumnos que no lograrán los aprendizajes requeridos para aprobar el curso y como predicción en muchos casos se cumple. ¿Qué hacer para que los alumnos que se identifican en riesgo de fracaso escolar no se rezaguen? Entre otras cosas, es necesario precisar las opciones que se pueden ofrecer a estos alumnos, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos para aprender.

El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del grado no lo lograrán, por ello la atención específica que pueda tener el maestro con ellos es determinante (**ritmos de aprendizaje distintos**),

por lo que se requiere un seguimiento puntual a cada alumno y, especialmente, a los que muestran dificultades para lograr aprendizajes.

La evaluación cualitativa externa que se aplica a las escuelas PEC de la muestra representativa, identifica como hallazgos importantes que en las escuelas donde se da mayor atención a los alumnos en riesgo de fracaso escolar, avanzan significativamente en relación con las escuelas que no lo hacen, lo que permite asegurar que asumir la responsabilidad por el aprendizaje de todos los alumnos de la escuela contribuye en mucho con el cumplimiento de la misión institucional de la escuela pública mexicana.

¿Cómo reconocer los estilos de aprendizaje que caracterizan a los estudiantes? Así como cada profesor tiene un estilo propio para enseñar, también los alumnos tienen un estilo o formas particulares para aprender. Tomar en cuenta los **estilos de aprendizaje** significa reconocer las formas con las cuales los alumnos desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras.

¿Qué estilos de aprendizaje identifica en usted mismo y en sus alumnos? Tener conciencia de ello significa reconocer los factores que pudieran influir en la obtención de aprendizajes más logrados, considerarlos, ayuda a comprender las formas requeridas por cada estudiante para construir sus aprendizajes y permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada estudiante.

Al respecto se menciona en el estándar A.10: «**Las experiencias de aprendizaje** propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes **oportunidades diferenciadas** en función de sus diversas **capacidades, aptitudes, estilos y ritmos**».<sup>4</sup> En ese sentido, se enfatiza la importancia de reconocer que los alumnos son distintos y requieren oportunidades —rutas o estrategias— diferenciadas para aprender. Esto significa que los estudiantes como sujetos que aprenden, independientemente de sus contextos pueden superar las dificultades y avanzar con estrategias diferenciadas y atención sistemática a sus formas particulares de aprender.

### Factores asociados a los procesos de enseñanza y de aprendizaje

En los procesos de enseñanza y de aprendizaje se reconocen factores que se asocian fuertemente con las acciones que se generan en cada proceso, entre los que destacan la planeación de clase, la evaluación, el clima del aula, la administración del tiempo y los recursos didácticos. Tales factores o elementos señalan las acciones que pueden traducirse en aprendizajes significativos o no.

<sup>4</sup> Reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad, 2006.

Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la **planeación**: ¿Cómo se planea cada clase, cada unidad, cada ciclo escolar?, ¿qué rutas o caminos didácticos se proponen para cada clase? La reflexión a partir de la revisión de la planeación permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes.

También la planeación del docente permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen con el aprendizaje de los alumnos, además de verificar si considera la atención a la diversidad; es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Asimismo puede identificarse; si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas las asignaturas.

La planeación docente es un insumo importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Otro elemento determinante es la **evaluación** que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un insumo valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación que existe entre las formas cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de sus alumnos.

Asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender. Lo deseable es que esta información se aproveche para proponer nuevas estrategias que apoyen el avance. Otros de los insumos que aportan información trascendente acerca de cómo se enseña y evalúa, es el diseño de los ejercicios que realizan los alumnos en los cuadernos, y los exámenes que aplica el docente, así como los resultados obtenidos. Al revisarlos encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario.

En diálogos con profesores de educación básica, podemos encontrar que suele atribuirse la responsabilidad de no aprendizaje y de bajos resultados educativos a los mismos alumnos, a los padres de familia o a la injerencia del contexto. Los argumentos son múltiples para sostener esta idea, no obstante, habría que pensar detenidamente en la responsabilidad principal que tienen los profesores de propiciar aprendizajes formales en los alumnos; incluso la de generar procesos de participación de los padres de familia para apoyar

a sus hijos, quienes son los que pueden dar continuidad en el hogar a lo que los alumnos aprenden en la escuela.

El hacer de los profesores ha sido tema de reflexión desde hace tiempo, se reconoce que el lugar donde se propician los procesos de enseñanza y de aprendizaje formales es, fundamentalmente, en el aula. En ese sentido, autovalorar la práctica, las formas o estilos de enseñar y de evaluar, contribuye a reconocer qué cosas es necesario cambiar o dejar de hacer, de tal modo que el aprendizaje se logre en todos los alumnos.

Si la planeación toma en cuenta la diversidad de los estudiantes y la evaluación se enfoca a retroalimentar lo que no se ha aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje, entonces se estará dando un gran paso hacia el logro educativo de todos los alumnos.

Un elemento más que depende en mucho de la actuación de los profesores es el **clima de aula**. Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza: ¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos que atiende?, ¿cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre ellos?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos?, ¿qué características presentan los alumnos que son aceptados, discriminados o ignorados?, ¿qué hace ante la diferencia?, ¿las relaciones que propicia generan un clima que estimula el aprendizaje?

El **tiempo** que se destina a la enseñanza es también un factor asociado con la calidad de los aprendizajes. Respecto de este elemento es prioritario identificar la forma como administra el tiempo para la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Al hacer un balance de la cantidad de tiempo destinado a actividades como el pase de lista, la revisión de tareas, la obtención de trabajos, los concursos, la disciplina, los reportes y las comisiones, entre muchas otras, ¿cuánto es el tiempo efectivo que destina para enseñar?, ¿qué tan importantes son dichas actividades y qué prioridad tienen en función de la enseñanza y el aprendizaje? Conviene reflexionar para reconocer cuáles de estas tareas son necesarias y qué alternativas o cambios es posible implementar a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende con lo que se enseña.

Los **materiales didácticos** son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje. ¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje?, ¿son variados, atractivos, interesan a los alumnos?, ¿hacen falta otros, de qué tipo y para qué? Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender;

todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

Es conveniente hacer un listado de todos los recursos con los que se cuenta en el aula y en la escuela a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de este modo, se estará contribuyendo a mejorar las formas de enseñar y de aprender. Se sabe que hay escuelas con bastantes recursos que se encuentran guardados bajo llave, no se utilizan por diversas razones, ¿qué decisiones y acciones habría que emprender para aprovechar y optimizar el uso de todos estos recursos favorecedores de experiencias de aprendizaje?

Reflexionar en torno a los factores que se relacionan con los procesos de enseñanza y de aprendizaje resulta pertinente y relevante si se reconoce como razón fundamental de la escuela pública mexicana el logro de los propósitos educativos en la formación integral de los estudiantes de educación básica.

Si cada docente se concentra en mejorar sus formas de enseñanza, considerando las necesidades de sus estudiantes y se asegura de aplicar los enfoques en el tratamiento de los contenidos de aprendizaje, con certeza podrá reconocer lo que efectivamente aprenden sus alumnos y estará en condiciones de contribuir con aquellos que identifica en riesgo de fracaso escolar. Este es un punto clave en el proceso de autoevaluación de su práctica docente.

Al término de la revisión de esta dimensión, encontrará en el anexo de este documento las fichas de trabajo que orientan la reflexión y el análisis para obtener información precisa que dé cuenta del estado actual de los hechos de los actores en esta dimensión.

### Dimensión organizativa

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro: ¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar?, ¿qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los alumnos la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas de la escuela?, ¿cómo son las relaciones que se establecen entre el personal, los alumnos, las autoridades y los padres de familia u otros miembros de la comunidad?, ¿cómo caracteriza el clima o ambiente escolar en el que se desempeña?, ¿a qué cree que se deba?, ¿la organización de los actores escolares considera la planeación y evaluación como herramientas de mejora? En los espacios que tienen para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, ¿cuáles son los temas que se tratan con frecuencia?, ¿logran acuerdos y compromisos y se les da seguimiento?

Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que se toman en colectivo, buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. En su organización escolar, ¿cuáles son los criterios que perfilan la toma de decisiones y en función de qué o de quiénes?

Un criterio fundamental que debe centrar las decisiones en las organizaciones escolares es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos serán superiores a los que actualmente logran, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos-logro educativo, la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes, existen prácticas docentes muy similares, —no generalizables, pero si prevalecientes—, lo que determina un ambiente de aula y escolar poco favorable para la profesionalización del personal, y en consecuencia para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento.

Un ambiente o clima rutinario no crea condiciones para la mejora continua de todos los procesos que se viven en la escuela y difícilmente se obtendrán resultados que den satisfacción a los responsables de la escuela.

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado, utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

Cabe señalar que en tales organizaciones están presentes los componentes o herramientas de la gestión asumida como un fuerte liderazgo compartido, un trabajo en equipo profesional que deja de lado la postura personal, la autoevaluación para la mejora permanente, la planeación estratégica y la colaboración e involucramiento de los beneficiarios de la escuela en la toma de decisiones. Asimismo, realizan sus actividades con transparencia y rinden cuentas sobre los logros de los alumnos a los que atienden.

Tomar las decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo, requiere algo más que voluntad, como reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje, pero también los de organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.

Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otros), la operación del Consejo Técnico Escolar, así como la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y Consejo Escolar de Participación Social.

Conviene preguntarse: ¿Qué sentido tienen las comisiones que operan en la escuela?, ¿en qué y a quiénes favorecen?, ¿cuánto tiempo se les dedica y a costa de qué?, ¿qué tanto se articulan o integran a los contenidos curriculares que se abordan en las aulas?

En actividades como el periódico mural, ¿la información que presenta se retoma en alguna de las clases?, ¿cómo se aprovecha o motiva a los alumnos para revisarla y utilizarla en algún momento de la clase?, en cuanto a las ceremonias cívicas, parecen más actividades que se hacen para cumplir, por costumbre, pero sin sentido para quienes participan, ¿cómo convertirlas en actividades provechosas que animen situaciones de aprendizaje?

Respecto de los espacios para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, es importante reconocer la utilidad que tienen, para qué sirven, qué situaciones y temáticas se abordan, a qué acuerdos se llegan y cómo se revisa su cumplimiento o modificación. Un aspecto clave, es que en las reuniones se dedique el mayor tiempo a temas académicos, a proponer alternativas a las diversas situaciones que impiden o no favorecen el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos, de las prácticas de los profesores y directivos, así como el hacer del personal de apoyo y asistencia, en caso de tenerse; o bien a la mejora de las relaciones con los padres de familia para contar con mayor apoyo para sus hijos.

El espacio del Consejo Técnico es una oportunidad valiosa de intercambiar con los pares inquietudes y formas de cómo mejorar lo que se ha venido haciendo; asimismo puede aprovecharse para identificar articulaciones entre las diversas asignaturas y grados; también para establecer vinculaciones entre los programas y proyectos federales y estatales que operan en la escuela e integrar mejor los contenidos y acciones que contribuyan a desarrollar visiones más integrales y prácticas.

Otro aspecto de esta dimensión se basa en las formas que emplea la organización escolar para vincularse con la Asociación de Padres de Familia. Tradicionalmente, ¿para qué son requeridos los padres de familia?, ¿qué criterios los mantienen un tanto o un mucho distantes de lo que ocurre en la escuela?, ¿convendría involucrarlos más para compartir situaciones educativas que tienen que darse en la escuela, pero que pueden tener apoyo y continuidad en el hogar?

Respecto de la integración y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social, ¿conocen como se constituye?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿opera en su escuela?

La integración de este organismo favorece a la dirección de la escuela y en consecuencia a toda la comunidad escolar, ya que puede contribuir con una serie de tareas que absorben tiempo a directivos y docentes. Las funciones del Consejo Escolar de Participación Social, se encuentran claramente especificadas en las Reglas de Operación del PEC 2006. Es importante revisarlas y valorar la pertinencia de apoyarse en este consejo para optimizar de mejor manera el tiempo y los recursos humanos, financieros y materiales.

### Dimensión administrativa

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de esta dimensión se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Cabe propiciar la reflexión respecto de: ¿Cómo se administran los recursos con los que cuenta la escuela?, ¿cuáles son las distracciones más frecuentes y por qué se permiten?, ¿qué cuidados se tienen respecto del tiempo destinado a la enseñanza?, ¿cómo se resuelven las ausencias de los profesores?,

¿es importante para todos el cumplimiento del horario y del calendario escolar?, ¿se optimiza el uso de los recursos materiales y financieros que favorecen los procesos de enseñanza y de aprendizaje?, ¿qué tipo de relaciones ha establecido la escuela con las autoridades de la supervisión o inspección escolar?

Es importante tener presente que todas las decisiones que se toman y acciones que se realizan, que no apoyan el cumplimiento de la misión y el avance hacia la visión de la escuela que se quiere, no tienen razón de ser. En ese sentido, conviene analizar, reflexionar y discutir la pertinencia de las acciones que sólo consumen tiempo, dinero y esfuerzo.

### Dimensión de participación social comunitaria

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores, en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda. Es recomendable tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.

¿Qué tan importante es para la escuela la opinión de los padres de familia?, ¿qué espacios o canales se utilizan para que expresen sus observaciones, quejas y sugerencias?, ¿cómo aprovechar los planteamientos como áreas de mejora, de oportunidad?, ¿nuestra escuela se abre a la comunicación y al mejoramiento?, ¿hasta dónde debe darse apertura a la participación de los padres de familia?, ¿la escuela es parte de la comunidad, participa con

ella, o se encuentra aislada?, ¿qué es lo más conveniente? La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad.

Una vez que se tienen los resultados de la autoevaluación inicial en cada una de las dimensiones de la gestión, es necesario organizar la información obtenida, de modo que permita identificar **los aspectos que favorecen y los que no favorecen** los procesos que se viven en cada una de las dimensiones, y que por lo tanto, contribuyen con los aprendizajes que obtienen los estudiantes de la escuela.

Para ello, habrá que contrastar la información obtenida en cada dimensión con los estándares propuestos por el Programa Escuelas de Calidad, lo que implica tener claridad respecto de qué son los estándares, qué utilidad representan y cuál es el propósito de considerarlos como marco de referencia para avanzar hacia la calidad educativa. De ahí que antes de hacer el contraste se muestra información relativa a ellos.

### Estándares

Son parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que es necesario lograr, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano o largo plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno. Se identifica, a partir de los resultados de la autoevaluación en cada dimensión, que tan lejos o cerca se encuentran los colectivos escolares de alcanzar la calidad educativa en tanto representan la visión del programa.

Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro. Son además un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del plan estratégico hacia el logro de los mismos.

El Programa Escuelas de Calidad, cuenta con estándares enfocados hacia la calidad educativa, unos referidos a procesos porque miden los avances que se van teniendo a lo largo de la ejecución del plan estratégico de transformación escolar o equivalente, denominados como de gestión, práctica docente y participación social en la escuela.

Asimismo, cuenta con estándares referidos a la eficacia externa y logro educativo, que se miden con indicadores de impacto y resultados en escuelas y alumnos, permiten identificar si la escuela está cumpliendo con el propósito para el que fue creada, y qué tanto satisface las demandas de la sociedad, en

función de los resultados educativos que obtienen los alumnos. Este conjunto de estándares se encuentran en las Reglas de Operación del PEC.

Más adelante, pueden apreciarse en cada uno de los enunciados correspondientes a cada estándar, algunos aspectos que por su naturaleza son conceptos clave dentro del estándar. Así como se reconoce en cualquier lugar del mundo a qué se refiere un metro, un kilogramo, un litro... y se tiene claridad y precisión acerca del peso o medida que representa; del mismo modo, se pretende que exista claridad y precisión en la apreciación de cada uno de los conceptos clave que conforman los estándares.

Por ello, resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise, individualmente los estándares y les de significado a partir de los conceptos clave, de modo que al reunirse en colegiado, se tenga una idea más precisa de su contenido y se favorezca un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permita realizar la actividad de contraste con los aspectos que **no favorecen** los procesos de enseñanza y de aprendizaje identificados en las dimensiones analizadas. Conviene hacer los registros necesarios de sus apreciaciones para compartirlos y analizarlos en las reuniones del colectivo escolar.

Una forma de analizar cada estándar pudiera ser la siguiente, por ejemplo, el estándar **A.5**. Los directivos y docentes demuestran un **dominio pleno** de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos. ¿Qué significa dominarlos plenamente?, ¿basta con conocerlos?, ¿se cree que se aplican correctamente?

Se insiste que la profesionalización docente no sólo exige conocer los enfoques y planes, sino que señala la necesidad de comprenderlos y, fundamentalmente aplicarlos en cada situación de aprendizaje que se propicia en el aula y en la escuela, ¿cómo podemos darnos cuenta de que efectivamente comprendemos y aplicamos los enfoques curriculares? Habría que revisar la forma cómo se interpretan y se traducen en la planeación, verificar que se apliquen en el tratamiento de los contenidos, entre otras referencias que pueden mostrar que en efecto existe dominio pleno y por lo tanto el estándar se cumple.

En la tabla siguiente se presentan los estándares, organizados por dimensiones. Una de sus características es que son enunciados generales que involucran varios aspectos susceptibles de medirse, por lo que se dice que son estándares de composición mixta.

## A) Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social en la escuela

### Dimensión pedagógica curricular

- A.5. Los directivos y docentes demuestran un **dominio pleno** de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- A.8. Los docentes demuestran **capacidad crítica** para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- A.9. Los docentes **planifican** sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la **diversidad** de sus estudiantes.
- A.10. Las **experiencias de aprendizaje** propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes **oportunidades diferenciadas** en función de sus diversas **capacidades, aptitudes, estilos y ritmos**.
- A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes **confianza** en sus capacidades y **estimulan constantemente** sus avances, esfuerzos y logros.
- A.12. Los docentes **consiguen** de sus alumnos una **participación activa, crítica y creativa** como parte de su formación.
- A.14. En la escuela se **favorece** el conocimiento y **valoración** de nuestra realidad **intercultural**.
- A.15. La escuela **incentiva** el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la **práctica de valores universales** tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

### Dimensión organizativa

- A.1. La comunidad escolar **comparte** una visión de futuro, **planea** sus estrategias, metas y actividades y, **cumple** con lo que ella misma se fija.
- A.2. El director **ejerce liderazgo** académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- A.3. El personal directivo, docente y de apoyo **trabaja** como un **equipo integrado**, con intereses afines y metas comunes.
- A.4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y **aplican los conocimientos** obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

### Dimensión organizativa

- A.13. La escuela se abre a la **integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales**, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.
- A.19. Los alumnos se organizan y **participan activamente** en las tareas sustantivas de la escuela.
- A.20. La comunidad escolar se **autoevalúa**, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
- A.21. La escuela **promueve el desarrollo profesional** de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.
- A.22. La escuela participa en una **red de intercambio** con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.
- A.23. La escuela se abre a la sociedad y le **rinde cuentas de su desempeño** fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.

### Dimensión administrativa

- A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con **puntualidad** y se **aprovecha óptimamente el tiempo** dedicado a la enseñanza.
- A.7. La escuela **mejora las condiciones de su infraestructura** material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

### Dimensión de participación social comunitaria

- A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad **participan en la toma de decisiones** y en la **ejecución de acciones** en beneficio del centro.
- A.18. Los padres de familia están organizados y **participan en las tareas educativas con los docentes**, son **informados con regularidad** sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen **canales abiertos** para expresar sus inquietudes y sugerencias.

## ***B) Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo (Medidos con Indicadores de Impacto y Resultados) en escuelas y alumnos:***

- |      |  |
|------|--|
| B.1. | Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda. |
| B.2. | Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.                     |
| B.3. | Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico, cuando así corresponda.   |
| B.4. | La escuela disminuye el índice de reprobación.   |
| B.5. | La escuela disminuye el índice de deserción.   |

### ***Indicadores de logro para educación preescolar:***

- |      |  |
|------|--|
| B.1. | Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático (pensamiento matemático).  |
| B.2. | Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas (lengua y comunicación).   |
| B.3. | Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico (exploración y conocimiento del mundo).  |
| B.4. | Los alumnos demuestran conocimiento y control de sus emociones que refleja el entendimiento de sí mismo y de su relación con los demás (desarrollo personal y social).   |
| B.5. | Los alumnos son sensibles a las demostraciones artísticas y son capaces de crear sus propias manifestaciones como medio de comunicar sus sentimientos y pensamientos (expresión y apreciación artísticas).                   |
| B.6. | Los niños demuestran un alto nivel de desarrollo en sus capacidades motrices como coordinación al realizar diferentes movimientos, equilibrio y destreza en la manipulación de objetos pequeños (desarrollo físico y salud). |

Una vez concluida la revisión de los estándares, es momento de realizar el contraste con los aspectos propios de cada dimensión; de este modo podrá identificarse qué estándares se relacionan con lo que la escuela requiere atender prioritariamente, para avanzar hacia la mejora; así los estándares son referencia para la formulación de la visión.

Por ejemplo, un colectivo escolar encontró que en la dimensión pedagógica curricular no se elabora planificación de clase o sólo se realiza como requisito administrativo; al revisar con qué estándar tiene relación se identifica que hace alusión al A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes. De esta manera, el colectivo valora la importancia de la planeación didáctica y se propone trabajar en este sentido para lograr el estándar descrito.

Se pretende concentrar los esfuerzos de los actores en aquellos aspectos que deben dejar de hacerse o modificarse, ya que los aspectos que favorecen seguirán aprovechándose como plataforma o punto de partida para el mejoramiento de todos los haceres de la escuela. Puede organizarse la información en una tabla como la siguiente:

Dimensiones	Aspectos que no favorecen la mejora	Estándares con los que se relaciona
Pedagógica curricular		
Organizativa		
Administrativa		
Participación social comunitaria		

Identificada la situación prevaleciente de la escuela en cada una de las dimensiones de la gestión y contrastada con los estándares del PEC, habría que preguntarse: ¿cuáles son los aspectos a mejorar en la escuela, a fin de aumentar los rendimientos educativos de los alumnos? Este listado de aspectos a mejorar en cada una de las dimensiones de la gestión constituye un insumo importante para integrar la misión y la visión.

Dimensiones	Aspectos a mejorar en la escuela
Pedagógica curricular	
Organizativa	
Administrativa	
Participación social comunitaria	

A partir de identificar los aspectos a mejorar en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela, se reconoce la importancia de ellos, no obstante, quizá en el tiempo que dure el plan de mediano plazo, sea difícil superarlos en su totalidad. Para ello, habrá que valorar por dimensión, cuáles son los aspectos prioritarios es decir, los que deben atenderse primero a fin de crear la base o las condiciones para atender los que siguen.

Una segunda revisión ayudará a tomar decisiones en función de la necesidad imperante de la escuela, de los esfuerzos y compromisos requeridos como organización para su logro. Registrarlos en una tabla ayudará a no perderlos de vista.

Dimensiones	Aspectos prioritarios a mejorar de la escuela en el mediano plazo
Pedagógica curricular	
Organizativa	
Administrativa	
Participación social comunitaria	

Identificados los aspectos de mejora en cada una de las dimensiones de la gestión, es momento de clarificar lo que la escuela pública tendría que cumplir para avanzar hacia la visión, escenario altamente deseado por todos los actores escolares. Para ello, conviene preguntarse: ¿Para qué existe la escuela?, las respuestas a esta interrogante y a otras más, ayudarán a clarificar la misión de la escuela pública mexicana de educación básica, razón fundamental y condición prioritaria para avanzar hacia la calidad educativa.



### III. Misión de la escuela

**Es momento de identificar la misión** de la escuela pública mexicana; es decir la razón de ser de la institución, la que explica su existencia. La misión es una declaración del «deber ser» y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad; es una expresión de sentido, una *idea-fuerza* que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en la construcción de la cultura escolar.

Construir y asumir la misión propicia que el director y los maestros estén dispuestos a cumplirla fincándose en los valores que poseen para alcanzarla; así deberán tenerla siempre presente como compromiso prioritario del colectivo, con la escuela y sus propósitos. La disposición del colectivo escolar es fundamental para el logro de sus propósitos. Será vital entonces, renovar constantemente su disposición para la realización de las tareas.

Esta misión atiende la razón de ser de la escuela pública mexicana, claramente definida y orientada desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus artículos relacionados con la educación, la Ley General de Educación, El Programa Nacional de Educación 2001-2006, los Planes y Programas de Estudio, las leyes y los programas estatales de educación y otros documentos normativos.

La misión de la escuela define y orienta su hacer cotidiano hacia la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y construcción de valores y actitudes en los alumnos. Se expresa en los logros de aprendizaje que se espera obtengan los estudiantes, no como calificación asignada, sino como competencias adquiridas para su desarrollo social.

Reflexionar en relación con de las siguientes preguntas contribuirá a definir la misión de la escuela. Registren sus respuestas:

- ¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?
- ¿Cuál es el propósito para el que fue creada?

- ¿Qué debe lograr?
- ¿Qué tipo de personas deseamos formar?

Por otra parte:

- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿A qué nos vamos a comprometer?
- ¿Qué distingue a esta escuela de las demás?

El colectivo docente deberá generar las condiciones que le permitan reconocer y atender la diversidad y considerar los cambios continuos que caracterizan al mundo actual, para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de niños y adolescentes; en ambientes y situaciones variadas, que favorezcan la inclusión de todos para generar una base común que contribuya al desarrollo de competencias para resolver situaciones de la vida cotidiana; así, estaremos formando estudiantes con las competencias requeridas para continuar aprendiendo a lo largo de su vida y enfrentar el mundo laboral.

A la escuela le compete desarrollar futuros ciudadanos que logren desenvolverse en un marco de autonomía responsable sustentado en la práctica de procesos cognitivos tales como el análisis, la reflexión y la crítica, con un enfoque humanístico, que les permita ser efectivos agentes de cambio tendientes a lograr el progreso personal, familiar, comunitario, de su país y del mundo.

La misión como la visión deberán construirse en colegiado, a partir de la reflexión y el análisis, considerando los compromisos que es necesario asumir individual y colectivamente para su cumplimiento, y así avanzar hacia la visión, con actuaciones guiadas por los valores individuales y colectivos.

Para su elaboración se sugiere:

- Cada docente escribe brevemente la misión de la escuela considerando las respuestas a las preguntas anteriores.
- Se comparten y establecen semejanzas y diferencias entre ellas.
- En plenaria se diseña una primera versión de la misión consensuada.
- Se integra la misión definitiva de la escuela.

Ejemplo de la misión de una escuela incorporada al PEC:

Nuestra misión es desarrollar en los alumnos capacidades, habilidades, actitudes y valores para su formación integral; competencias fundamentales para su incorporación a la sociedad y para el aprendizaje a lo largo de la vida. Todo en aras de lograr los propósitos educativos.



## *IV. Visión de la escuela*

**Para construir la visión de la escuela** que se pretende ser, es necesario recuperar los productos generados en el proceso de autoevaluación escolar y contar con una misión claramente definida y compartida por el colectivo docente para que, a partir de esta plataforma, pueda imaginar el escenario futuro y posible de su escuela.

Las tendencias más recientes de la gestión señalan que la fuerza que impulsa la acción en una organización es el deseo del avance progresivo hacia el logro de un objetivo compartido, alcanzable y concreto. Este objetivo es la visión que tiene la organización de sus tareas futuras.

Una visión compartida favorece el aprendizaje en equipo, se obtiene conciencia significativa de los objetivos de la escuela; además, establece un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones. La visión sugiere medidas eficaces para la escuela y sus miembros, motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado. Despierta el diálogo, la confrontación de las visiones personales, la evaluación colectiva, el trabajo en equipo y colaborativo, es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal.

La visión es el sueño del grupo de trabajo, visualizando la posición que quiere alcanzar el mismo en los próximos años dentro de su entorno, centrándose en los fines y no en los medios. Debe ser idealista, inspiradora y positiva, pero a su vez completa y detallada, para que todos comprendan cuál es su contribución para hacerla realidad.

Para integrar la visión de la escuela que se desea, se reflexiona en colectivo a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué y como queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?

- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Posteriormente:

- Recuperen las opiniones de los actores escolares encuestados o entrevistados durante la autoevaluación inicial, para tomar en cuenta sus expectativas acerca del tipo de escuela que quisieran tener.
- Contrasten los aspectos prioritarios por dimensión y expectativas de los actores escolares para asegurarse de que están considerados en la formulación de la visión.
- Redacten en uno o dos párrafos la visión compartida para que en su momento se dé a conocer a todos los interesados y algunos más que el colectivo docente considere conveniente involucrar. Algunos autores manejan que la redacción de la visión debe ser a futuro y otros que ha de hacerse en presente como si ya se hubiera logrado, lo importante aquí no es en sí la redacción, sino lo que significa para el colectivo docente.

Ejemplo de visión construida por un centro escolar incorporado al PEC:

«Ser una institución de educación básica en donde se imparta una educación integral que sirva de base para la formación de seres humanos críticos, analíticos y reflexivos, con valores sólidos, aptos para enfrentar los retos de la vida futura; con una planta de docentes capacitados y comprometidos en la educación infantil; padres de familia enterados, motivados y colaborativos; los estudiantes conociendo su ambiente escolar y lo que se espera de su parte para el éxito de todos, contar con la infraestructura necesaria para impartir una educación de calidad».

## Valores

Definida la visión y recuperando algunas reflexiones compartidas durante su conformación, se identifican los elementos que se consideran valiosos (prácticas cotidianas, relaciones, actitudes) en el contexto de la visión integrada, para construir acuerdos por consenso sobre los valores que han de guiar la acción de los actores escolares, se citan sólo algunos, entre muchos que caracterizan las prácticas diarias como: entusiasmo, respeto, tolerancia, solidaridad, liderazgo, limpieza, honestidad, colaboración, generosidad, curiosidad, motivación para aprender, creatividad, autoestima, responsabilidad, iniciativa, perseverancia, esfuerzo, cuidado personal.

En una sesión con el equipo docente, deliberar en torno a las siguientes preguntas:

- *¿Qué consideramos valioso para la escuela?*

- *¿Cuáles son nuestras coincidencias?*
- *¿Cuáles son las prácticas y actuaciones cotidianas necesarias para orientarnos hacia nuestra visión?*

Se sugiere seleccionar las prácticas más valiosas para todo el equipo directivo-docente y definir el significado compartido que tendrán para la escuela.

Es conveniente recordar que los valores unen a las personas, se comparten, se viven, se sienten, se practican. Sin los valores la escuela no puede pensar en un mañana mejor, porque cultivar valores, convertirlos en forma de vida, es establecer el marco adecuado para lograr ser mejores.

Reflexionar en lo individual y en lo colectivo acerca de los valores que deben sustentar las actuaciones de todos los involucrados, para cumplir con la misión y avanzar hacia el logro de la visión de la escuela.

Es muy conveniente que el colectivo escolar establezca el significado de los valores que se comparten y tengan siempre presentes los compromisos, ya que serán éstos lo que normen la conducta de cada uno durante la realización de toda clase de actividades.

## Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión

Como ya se mencionó, para el cumplimiento de la misión y visión se requiere fundamentalmente de los compromisos de las personas que forman la institución escolar, el compromiso implica practicar los valores, si logramos que éstos se conviertan en actitudes vivenciales, propiciaremos que los compromisos del colectivo y de cada uno de los involucrados se cumplan.

Para ello se requiere definir acuerdos y compromisos que garanticen la práctica de los valores en función de la misión y la visión para mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela.

Registren los compromisos adquiridos y las acciones que habría que emprender para su cumplimiento, así como los responsables de darles seguimiento. Algunos de los que se pueden considerar son la superación profesional, la organización de los tiempos, las entregas de documentos en tiempo y forma, etcétera, pensando en que lo que deje de hacer uno de los miembros repercutirá en el quehacer de todos.

## Compromisos de director

Es fundamental que el director defina sus compromisos para contribuir al cumplimiento de la misión y alcance de la visión.

- Reflexione en las siguientes preguntas y registre sus respuestas:
- *¿Para qué existe la figura del director?*

- ¿Cuál es su razón de ser?
- ¿Qué actividades tendría que realizar?
- ¿Qué actitudes tendría que cambiar?

Comparta sus reflexiones con el equipo docente.

## Compromisos del equipo docente

Se propicia la deliberación colectiva de los maestros en torno a su quehacer pedagógico:

- ¿Cuál es la diferencia fundamental de trabajar como equipo integrado en torno a una misión y visión compartida?
- ¿Qué aportación hace al proceso de mejoramiento de la gestión de la escuela?
- ¿Qué compromisos asumen para el cumplimiento de la misión de la escuela y para orientar todas las acciones de la gestión escolar hacia la visión integrada?

Bosquejados los compromisos del colectivo docente y de apoyo en forma consensuada, se consideran los de otros actores como padres de familia y alumnos. En las etapas siguientes se podrán derivar de éstos, acciones concretas que permitan la realización del plan estratégico.

## Publicación de la misión y de la visión

Posteriormente al consenso de la misión y la visión, valores y compromisos, se publicarán y difundirán entre todos los integrantes de la escuela y comunidad en general.

Celebrar y difundir los primeros logros de la decisión de mejorar lo que se hace en la escuela, será motivo del despliegue total de la imaginación e iniciativa de los colectivos, en este caso para que todos los conozcan por medio de mantas, pizarrón escolar, periódico escolar, boletines, revistas, periódicos locales, radio, convites, aprovechando así todos los espacios de difusión con que se cuenta.

Si muchos conocen los resultados de la propia autoevaluación de nuestro centro escolar; de nuestra visión compartida; sobre los valores que caracterizan nuestro actuar; de la misión que nos motiva y de los compromisos adquiridos en lo colectivo e individual, entonces hemos conformado una parte de la gran tarea y tendremos el camino abierto para continuar la planeación de la escuela.



## *V. Los objetivos para las dimensiones de la gestión*

**Para pasar de la situación actual a la situación deseada**, es necesario retomar los compromisos que los participantes asumieron y, a partir de ello, diseñar y realizar los cursos de acción que permitan cumplir con la misión e ir materializando la visión.

La visión muestra de manera integral y general lo que se aspira lograr, para tener claro lo que hay por hacer y avanzar hacia ello, es necesario desglosarla en objetivos. Un principio básico en el diseño de toda planeación es que los objetivos tengan un grado suficiente de precisión. De acuerdo con el enfoque de la planeación estratégica, no sólo es indispensable tener «buenos objetivos», sino que deberán ser pertinentes y coherentes con la misión y visión; es decir, guiarnos con precisión a su logro.

Los objetivos son intenciones amplias que orientan la acción de la escuela, es fundamental que se encuentren ligados con la idea que hemos forjado en torno a lo que queremos en un futuro. Además, deben ser definidos y redactados de tal manera que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación.

A fin de que cumplan una función efectiva en el marco del diseño, la ejecución y evaluación del plan estratégico de transformación escolar, los objetivos deben ser realistas, es decir cercanos a los quehaceres escolares y posibles de alcanzar, claros y concretos en lo que se pretende lograr, de tal manera que propongan retos para provocar la mejora continua de la escuela.

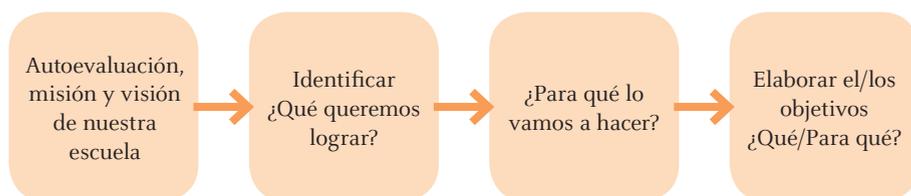
## Orientaciones para el diseño de los objetivos

Se requiere diseñar objetivos para cada una de las dimensiones de la gestión, ello implica seguir algunas orientaciones metodológicas. Es importante, que en un enunciado breve se exprese y defina en forma específica los resultados que se espera alcanzar; lo que determina un objetivo es precisar lo que se quiere lograr con certeza. Tomar en cuenta que los objetivos del plan estratégico se diseñan para lograrse en el mediano plazo (consultar reglas de operación vigentes).

Para construir los objetivos, se propone revisar los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión compartida de la escuela, es importante mencionar que cada colectivo, de acuerdo con sus necesidades y resultados, habrá de decidir cuántos y cuáles objetivos han de plantearse para la mejora de su escuela.

Para el diseño de los objetivos ha de tomarse en cuenta que la redacción se inicia con un verbo en infinitivo, mismo que implica una acción, es decir, responde al qué, mismo que se complementa con la intención o el ¿para qué? de la acción.

En el gráfico siguiente, se presenta la ruta metodológica propuesta para elaborar el o los objetivos para cada dimensión.



Por mencionar un ejemplo en la elaboración de objetivos, una escuela secundaria identificó en la autoevaluación inicial de la dimensión pedagógica curricular que un gran número de profesores no asistía a los diferentes cursos de formación continua y capacitación docente por cuestiones relacionadas con horarios laborales, en la visión, se imaginaron como un equipo docente actualizado, por lo que decidieron realizar reuniones de discusión y diálogo académico en su propio centro de trabajo.

Para tratar de mejorar en este aspecto se plantearon el siguiente objetivo:

Dimensión	Objetivo	
	¿Qué?	¿Para qué?
Pedagógica Curricular	Contribuir a la formación y actualización de los docentes.	Para mejorar su desempeño en la enseñanza.

Como parte de la revisión continua del diseño de la planeación, se verifican los objetivos planteados para ajustarlos en caso necesario.

Siguiendo con el ejemplo del objetivo de la escuela secundaria:

Aspectos a verificar	Objetivo en cuestión	¿Sí?	¿No?
<b>Bien construido:</b> ¿Incluye un verbo en infinitivo y el objeto a ser medido, el qué?	<u>Contribuir</u> a la formación y actualización de los docentes.	X	
<b>Idea singular:</b> ¿Enfatiza una idea principal o área de logro?	para <u>mejorar su desempeño</u> en la enseñanza.	X	
<b>Orientado a resultado:</b> ¿Está la intención, estado final esperado o logro a ser alcanzado?	<u>desempeño docente eficaz.</u>	X	
<b>Se puede lograr:</b> ¿Es posible lograrlo?	Sí, puesto que existe el compromiso del colegiado.	X	
<b>Se puede medir:</b> ¿Su progreso puede ser medido u observado con uno o más indicadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Profesores actualizados.</li> <li>▶ Reuniones de academia sobre temas pedagógicos.</li> <li>▶ Profesores que mejoran su desempeño:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En práctica docente.</li> <li>▶ En resultados de aprovechamiento.</li> </ul> </li> </ul>	X	

Después de esta valoración se concentran los objetivos en la dimensión de la gestión correspondiente. Se presentan otros ejemplos surgidos del colectivo de una escuela primaria, como iniciativas de mejora de la gestión escolar.

Dimensiones	Objetivos
<b>Pedagógica curricular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conocer los enfoques de la currícula educativa para contrastarlos con la práctica docente y mejorarla.</li> <li>▶ Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.</li> </ul>
<b>Organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Integrar un Consejo Técnico Escolar activo y funcional que apoye en la organización y desarrollo de las actividades escolares programadas a través del cumplimiento de los compromisos asumidos.</li> </ul>
<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejorar las condiciones de infraestructura para mejorar la calidad del servicio que se brinda.</li> </ul>
<b>Participación social y comunitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Establecer una comunicación efectiva y permanente con padres de familia, para propiciar su participación en las tareas educativas y socioculturales.</li> </ul>

Finalmente, para identificar las posibilidades de cumplimiento de los objetivos, es necesario realizar un ejercicio que verifique sus posibilidades de logro al considerar las condiciones existentes.

## Análisis de factores para identificar la viabilidad de los objetivos

Para reconocer las posibilidades de éxito de los objetivos del plan estratégico; es decir identificar su viabilidad, se realiza un ejercicio de análisis de aquellos elementos o condiciones a los que se puede enfrentar el equipo docente para alcanzarlos. Para ello, habrá que recuperar de la autoevaluación inicial lo que se tiene a favor y las carencias; además de reconocer las áreas de mejora que pueden influir en el logro de los objetivos; asimismo, se revisan los elementos que al exterior de la escuela pueden facilitar o impedir su logro.

De esta manera, se revisan los factores internos y externos que inciden de manera **positiva** (facilitadores y apoyos) y **negativa** (obstáculos y riesgos) en la posibilidad de lograr los objetivos. Este ejercicio de análisis lo identificaremos como FAOR, el resultado de esta acción posibilita el diseño de estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos:

- Facilitadores (internos): son los factores que permitirán lograr los objetivos propuestos.
- Apoyos (externos): son los respaldos que se pueden obtener como apoyo en torno a los objetivos.
- Obstáculos (internos): son los factores que pueden obstruir el alcance de los objetivos.
- Riesgos (externos): son los aspectos que pudieran impedir el logro de los objetivos.

## Orientaciones para el análisis FAOR

El proceso para el análisis de factores consiste en recuperar los objetivos de las dimensiones e identificar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos; con el propósito de aprovechar los que facilitan y apoyan, para disminuir los que representan obstáculos y riesgos.

Este es un ejercicio general e integral que permite visualizar los posibles escenarios considerando, evidentemente, los posibles factores que pudieran estar implicados tanto para potenciar como para limitar el alcance de los objetivos; es fundamental tomar como referencia base la totalidad de los objetivos planteados en un esfuerzo integral de análisis de las condiciones escolares, como organización y como parte de un entorno y contexto comunitario existente.

Se retoman todos los objetivos y a partir de una matriz general se procede a la identificación de los factores señalados; considerando que de este ejercicio integral resulta una gran lista de factores que pueden repercutir de alguna manera en el logro de lo propuesto, es pertinente organizarlos, revisar y clasificar los aspectos que son similares o presentan características comunes; así se tendrán concentrados los factores asociados que influyen o determinan con mayor fuerza las condiciones para alcanzar los objetivos planteados en cada dimensión de la gestión escolar.

Situados en la misma escuela que hemos mencionado, el colectivo detectó a partir del análisis FAOR, algunos factores que habrán de tomar en cuenta para el logro del objetivo de la dimensión pedagógica curricular; mismos que sólo son un referente, puesto que cada contexto escolar supone realidades distintas y, por ende, factores diversos.

Dimensión	Objetivos	Facilitadores internos	Apoyos externos	Obstáculos internos	Riesgos externos
Pedagógica curricular	Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.	Un equipo directivo y docente integrado, con disposición a la comunicación, al diálogo y a la superación profesional. Consejo Técnico orientado a lo académico.	Se cuenta con asesoría constante del área técnico pedagógica de la supervisión escolar.	Conocimiento parcial de enfoques y contenidos curriculares de las asignaturas del plan y programas de estudio.	No contar con los materiales de la SEP o que éstos no lleguen a tiempo.

De acuerdo con los resultados de este ejercicio, debe valorarse la viabilidad de éxito para cada uno de los objetivos, para determinar si requieren ajustes y proceder a las correcciones necesarias, si fuera el caso. Para el objetivo en cuestión se consideró lo siguiente.

Dimensión	Objetivo	¿Dados los factores detectados es posible lograrlo?		Objetivo modificado
		Sí, porque:	No, porque:	
Pedagógica curricular	Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.	Contamos con las condiciones necesarias detectadas en los factores.		No requiere modificaciones.

De esta manera el análisis permite que los colectivos escolares revisen y prevengan las situaciones que se les presentarán en su proceso de mejora, ello hace posible establecer qué deben atender o solucionar primero y hacia dónde deben enfocar sus esfuerzos comunes. Una vez establecidos los objetivos viables, es importante establecer su relación con los estándares que se pretenden lograr a mediano plazo, para lo que se sugiere contrastarlos y seleccionarlos.

Dimensión	Objetivo	Estandar con el que se relaciona
Pedagógica curricular	Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.	A.5 Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programa y contenidos.

Finalmente lo realizado hasta el momento se constituye en fundamento para reflexionar acerca de cuáles pudieran ser los caminos a recorrer a lo largo del plan de mediano plazo, para aprovechar lo que se tiene a favor y disminuir o impedir lo que se tiene en contra.



## VI. Estrategias

**La identificación de factores permite** aprovechar los aspectos positivos con los que contamos y pensar en formas de atenuar los negativos, representa la oportunidad para aprovechar las circunstancias y condiciones que nos ofrece la realidad. Hace posible percibir cuáles son las mejores formas para lograr los objetivos; cuál es el camino que debemos transitar para cumplir lo que nos hemos propuesto es decir, definir las posibles estrategias, entendidas como un conjunto de decisiones, criterios y secuencia de acciones que orientan los esfuerzos; conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos planificados, *son las decisiones que orientarán las prácticas* para guiar al colectivo hacia los objetivos.

### Orientaciones para el diseño de las estrategias

Como se mencionó, las estrategias son grandes ideas que consideran un conjunto de actividades, dan respuesta al **cómo** se va a proceder para lograr los objetivos; son alternativas que implican la toma de decisiones para asegurar el arribo a donde se haya propuesto el colectivo directivo-docente.

Para lograr el objetivo referido a «Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar», pueden existir tantas rutas o alternativas como el contexto escolar lo permita; habrá que considerar el esfuerzo, el tiempo y los recursos que implica cada ruta para decidir el camino a seguir. En este sentido, hacer un balance de las posibles rutas ayuda a tomar las mejores decisiones.

El punto clave es asegurar que la estrategia nos permita avanzar hacia cada uno de los objetivos, considerando los pros y los contras detectados.

Se presenta una metodología como una opción práctica para elaborarlas, ésta contempla los resultados de la viabilidad de los objetivos; es decir, considera lo identificado en el análisis FAOR porque permite determinar alternativas distintas; se enfatiza en las interacciones de los factores analizados: **facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos**, de este insumo surgirán las posibles estrategias para alcanzar los objetivos:

- Retomar los resultados obtenidos en el análisis de factores como elementos clave para elaborar las estrategias pertinentes.
- Contestar las siguientes preguntas para orientar la identificación de las estrategias en función de la información que aporta el ejercicio del FAOR:
  - ¿Cómo aprovechar lo que se tiene a favor para el logro de cada objetivo?
  - ¿Cómo disminuir o eliminar los obstáculos internos que impedirían lograrlo?
  - ¿Cómo aprovechar los elementos exteriores que favorecen su alcance?
  - ¿Cómo impedir que los aspectos del exterior afecten su logro?
- Registrar las propuestas obtenidas.
- Identificar la intención central de lo que se pretende lograr en cada objetivo y contrastarlo con las propuestas a fin de asegurar las estrategias a seguir.
- Seleccionar las estrategias pertinentes, considerando las condiciones existentes, se pueden diseñar algunas más, para alcanzar cada objetivo.
- Integrar las estrategias que tienen características comunes.
- Revisar cada una considerando sus implicaciones.

La cuestión clave es reflexionar, ¿estas estrategias contribuyen a la transformación de la gestión de nuestra escuela? Recordemos que esta experiencia de mejora representa un reto, que implica la movilización de las formas rutinarias para superar las formas tradicionales; y así generar un escenario distinto que provoque el cambio, que impulse acciones emprendedoras que lo hagan posible

Otra parte fundamental, después del proceso que se ha venido desarrollando es verificar la correspondencia que guardan las estrategias seleccionadas con los objetivos y proceder a validar su pertinencia.

Dimensiones	Objetivo (qué)	Estrategias (cómo)	Verificar (¿responde el cómo en función del qué?)
Pedagógica curricular. C.	Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.	Reuniones colegiadas.	Corresponde y es pertinente.
		Formación continua.	Es coherente y posible.
		Evaluación de la práctica docente.	Medianamente posible, revisar nuevamente.
		Planeación didáctica acorde con los enfoques curriculares.	Es acorde y fundamental.

Para finalizar, se concentran las estrategias validadas para cada objetivo del plan. Es preciso señalar, que en la práctica, algunas estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y ser viables para orientar el alcance de uno o más objetivos.

Retomemos el caso de una escuela secundaria, donde los docentes y el director acuerdan como estrategia la **vinculación escuela padres y alumnos**, así que realizan reuniones con padres de familia para propiciar la comunicación, participación y conocimiento de cómo aprenden sus hijos; para ello, los alumnos participarán mostrando a sus padres sus expedientes o carpetas con ejercicios escolares, después los maestros conversarán con los padres sobre los avances de sus hijos y las necesidades de atención pedagógica para encontrar alternativas de apoyo en colaboración; el rol de los profesores en las reuniones pretende ser abierto, coordinando la actividad de análisis, asesorando o proporcionando información adicional a los padres que así lo soliciten o cuando sea necesario.

En otro caso, un centro escolar pretende también, fortalecer la relación con los padres y la comunidad en general, por lo que la estrategia es la **comunicación abierta y constante**; de tal manera que para socializar sus avances a los padres de familia y comunidad, realizan un boletín informativo mensual y el buzón de sugerencias, constituyéndose éstas en acciones que logren materializar o concretar la estrategia señalada. Otro colectivo docente propone, como medio para profundizar dicha vinculación, poner en práctica una serie de círculos de estudio, una escuela para padres, talleres familiares, entre otras iniciativas.

Las estrategias escolares en la planeación para transformar su gestión, nos muestran en un lenguaje sencillo y práctico su elaboración:

1. Formación y actualización.
2. Observación de aula.
3. Vinculación interna.
4. Planeación didáctica.
5. Sistematización y registro.
6. Evaluación de proceso.
7. Integración padres-escuela.
8. Difusión de información.

Una vez definidas las alternativas a seguir, habrá que pensar en los avances que se proponen alcanzar en el corto plazo (un ciclo escolar) de ahí la necesidad de formular metas para saber qué tanto progreso se tiene de cada objetivo. Se requiere saber qué se logrará cada año, de modo tal que sumados los avances anuales permitan visualizar el logro en el mediano plazo; además de efectuar en el transcurso ajustes pertinentes y resolver retos que surjan.





## VII. Metas

**En el diseño del plan estratégico** de transformación escolar, las metas representan uno de los componentes que permite concretar lo que se logrará en el corto plazo. Muestran los retos precisos a superar por el colectivo docente en un curso escolar.

Las metas han de entenderse como la parte que concreta una planeación de mediano plazo en varios ciclos escolares, lo que implica priorizar aquellas que son plataforma para, posteriormente, lograr las siguientes. Son el elemento que a través de las actividades se operacionaliza, lo que exige la definición precisa de qué se requiere lograr, cuándo y de qué manera, para avanzar hacia la obtención de cada uno de los objetivos planteados, supone un avance más dentro del proceso de planeación, y un reconocimiento de la necesidad de actuar, por ello, resulta importante la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad escolar en el proceso de mejora emprendido.

Es fundamental que la necesidad de definir y lograr metas se convierta en un elemento central en las escuelas que aspiren a obtener mejores resultados<sup>5</sup>. Éstas son el alma de una sólida iniciativa de mejora; podemos decir que muestran el sentido de urgencia o alerta de los colectivos docentes para iniciar su proceso de transformación escolar.

En este sentido, debe prestárseles seria atención y promover que sea apreciada su importancia en el medio escolar; además definir las en consenso, con precisión, explícitas y medibles; sin estas características, las metas tendrán poca influencia en el cumplimiento de lo planeado.

---

5 Hargreaves, Andy. Compilador. Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador. Amorrortu, Buenos Aires, 2003.

## Características de las metas

Son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos, son los logros concretos que se van obteniendo; es necesario establecerlas para definir en forma detallada y precisa lo que el objetivo pretende lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Por lo tanto, permiten evaluar en lapsos cortos, los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de la planeación.

Las metas deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva al logro de los objetivos, teniendo como marco de referencia las estrategias identificadas. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo vayan transformando en una realidad visible para la comunidad escolar; por tanto, las metas, se fijan a un plazo más corto que los objetivos puesto que colaboran en su cumplimiento.

Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar y cuantificar. Algunos planificadores sugieren que las metas deben contemplar:

- a) La calidad de los procesos planteados.
- b) Los requerimientos de apoyo.
- c) Su calendarización o programación.

## Orientaciones para construir las metas

Para su construcción es fundamental partir de cada uno de los objetivos y registrar todas las ideas que serán la base de cada meta, posteriormente se procede a identificar las que son esenciales o sustantivas para cumplir cada objetivo planificado.

La secuencia metodológica siguiente orienta su diseño:

- Identificar los elementos clave de cada objetivo.
- Reconocer todo lo que habría que lograrse para cumplir con cada elemento clave.
- Considerar la secuencia lógica y temporal.
- La cantidad de metas será definido por los elementos clave identificados en el objetivo, se plantean tantas metas como se requieran para lograr cada objetivo.
- Redactar las metas considerando cantidad, calidad (cualidad y valor del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que se pretende cumplirlas.

- La cantidad a lograr en la meta se puede desglosar en porcentajes o en números enteros, hasta alcanzar su totalidad.
- Ordenarlas en función de su prioridad en términos de importancia o urgencia.
- Finalmente, se retoman las metas prioritarias para el ciclo escolar correspondiente.

Es importante elegir del total de metas elaboradas las prioritarias en forma jerárquica, es decir, las que son fundamentales a cumplir durante el ciclo escolar y que son el antecedente de otras para avanzar; precisamente éstas son las que figurarán en el programa anual de trabajo. Al término del ciclo escolar, se valorará su logro e impacto para, posteriormente, retomar las que no se cumplieron, según el caso, así como las que se requiere lograr en un siguiente ciclo escolar.

Propiamente, la redacción de la meta se inicia con un **verbo** en infinitivo, después se establece la **cantidad (¿cuánto?)** de lo que se pretende lograr, enseguida se describe el **contenido (¿qué), un adjetivo calificativo que de la categoría de calidad**, y, finalmente se señala el **plazo (¿cuándo?)** en el que se cumplirá.

En relación con el objetivo que se ha estado trabajando: **Conocer los enfoques de la currícula educativa para realizar una práctica docente acorde a las necesidades de los alumnos**, el director y su equipo docente plantearon las siguientes metas:

Metas			
Verbo	¿Cuánto?	¿Qué? Y adjetivo de calidad	¿Cuándo?
Implementar	cinco	círculos de estudio de manera eficiente	durante el ciclo escolar.
Cumplir	diez	sesiones de la ruta de actualización docente en equipo colaborativo	durante el ciclo escolar.
Lograr	que el 50 por ciento	de docentes planifique sus clases con base en los enfoques curriculares	durante el ciclo escolar. -----
Incrementar	un 10 por ciento	la aplicación de enfoques curriculares de plan y programas	durante el ciclo escolar. -----

Es importante, que al finalizar la construcción de las metas se verifique que, en efecto, conduzcan al logro de los objetivos planteados, analizar su coherencia y proceder a corregirlas o ajustarlas. Enseguida, revisar su viabilidad

para alcanzar las metas programadas durante los próximos ciclos escolares, unas se lograrán en el primero, otras posteriormente y algunas más se retomarán cada ciclo para dar continuidad a procesos permanentes como la aplicación de los enfoques curriculares, entre otros. Las metas seleccionadas serán insumo para el programa anual de trabajo, como se ha señalado. De acuerdo con el grado de avance de cada meta, es posible reajustarla o modificarla si las evidencias no muestran que se ha logrado.

La suma de intenciones, voluntades y actuaciones para cumplir con el deseo expresado en la visión y alcanzar el máximo grado de satisfacción de la comunidad escolar, la misión, adquiere sentido y se concreta en el programa anual de trabajo; éste es el instrumento operativo, pensado para cada situación concreta a desarrollar en la escuela, mismo que se enmarca en la planeación de mediano plazo. Es en el PAT, donde se coordinan y unifican todas las fuerzas y elementos en torno a la consecución del plan estratégico de transformación escolar.



## *VIII. Programa anual de trabajo*

**Una vez estructurado el PETE**, planeación a mediano plazo, es necesario realizar la planeación operativa o programa anual de trabajo (PAT), que concentra las metas y actividades que se realizarán en un ciclo escolar para dar cumplimiento a los objetivos, a la misión y a la visión.

El PAT es un documento vivo que debe ser consultado permanentemente para la planeación del aula, para la organización y la administración del día a día, dando las pautas para diferenciar aquellas actividades que se realizan de manera rutinaria de las que tienen un significado en cuanto al mejoramiento de la institución, ya que cualquier plan que no se opera es como si no existiera.

Para integrar el PAT se retoman los objetivos por dimensión, se consideran las estrategias y se seleccionan las metas que deben lograrse en el ciclo escolar, tomando en cuenta el momento, el contexto, los actores y los avances previstos; es decir, se establecen prioridades para que a partir de ello puedan definirse las actividades a realizar durante el año.

Un primer paso es seleccionar en colectivo las metas del PETE, que resultan prioritarias y que pueden ser cumplidas en el ciclo escolar que está por transcurrir, para ello es necesario jerarquizarlas y considerar que el plan se desarrollará de tres a cinco años por lo que las metas de inicio deben ser el sustento para el proceso restante. La acumulación de las metas alcanzadas permitirá a su vez el logro de los objetivos programados a mediano plazo, lo que nos llevará poco a poco al cumplimiento de la misión, a acercarnos a la visión y a los estándares de calidad identificados en relación con los objetivos.

El proceso de priorización de metas en el PAT es fundamentalmente participativo y colaborativo, requerirá del esfuerzo y disciplina de todos los miembros del equipo para su realización. Una vez priorizadas las metas se diseñan

las actividades correspondientes, que son las tareas concretas a realizarse durante todo el ciclo escolar, en caso de no querer ajustes.

Para la formulación de las actividades se requiere que el colectivo docente piense en ellas como una sucesión de hechos, antecedentes y consecuentes, que permitan alcanzar la meta propuesta, esto quiere decir que por cada meta pueden existir diversas actividades. Es muy importante no invertir el proceso y proponer primero las actividades para intentar encajarlas en alguna meta, ya que así se pierde la coherencia entre el contenido del PETE y PAT.

Es importante que se ponga énfasis en la dimensión pedagógica curricular como medio para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la escuela, ya que las otras dimensiones sirven como apoyo para que los niños mejoren sus aprendizajes; por ejemplo, si la escuela ha decidido fortalecerse como colegiado, involucrar a los padres, mejorar la infraestructura o adquirir materiales de apoyo didáctico; esto sólo tendrá sentido, si y sólo si se impacta en las formas de enseñanza de los docentes y en los aprendizajes de los alumnos.

Al diseñar las actividades es importante intercambiar puntos de vista sobre sus formas de trabajo, cómo han resuelto problemas de aprendizaje, qué estrategias didácticas han empleado y cuáles pueden ser compartidas; cómo los padres de familia participarán en el aprendizaje, cómo integrarán los programas de apoyo y cuáles serán las posibles modificaciones que cada docente tenga que realizar, teniendo en cuenta los resultados de aprendizaje esperados. Además de revisar la forma en que se realiza el plan de aula y su ejecución, es importante considerar aquellos factores de la escuela que deben ser modificados y que fueron analizados en la autoevaluación inicial y en el FAOR.

Dado que no todas las actividades establecidas en el PAT son financiables, la escuela puede iniciar sus procesos desde el principio del ciclo escolar. Algunas actividades dependen de la realización previa de otras, por lo que es necesario cuidar los tiempos para su cumplimiento.

## Diseño del PAT

El PAT se integra por tres formatos, en el primero (Formato A) se incluyen los objetivos, las metas, se describen todas las actividades a realizar, los responsables, los recursos necesarios, los costos y el tiempo programado.

Los elementos que integran el Formato A son:

1. **Objetivo(s) por dimensión.** Se retoman del PETE.
2. **Metas.** Se retoman de cada una de las dimensiones del PETE, considerando sólo las que se van a cumplir en el ciclo escolar.

3. **Actividades.** Son las acciones a realizar para el cumplimiento de cada una de las metas considerando una secuencia lógica de tareas. Es fundamental analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar los tiempos reales en los que se podrán cumplir.
4. **Responsables.** Cada actividad debe señalar con claridad quién o quiénes serán los participantes y los responsables de realizarlas (profesores, director, comisiones o equipos); se incluyen a todos los miembros de la escuela y se considera la participación de los padres de familia.
5. **Recursos.** Se incluyen los materiales educativos, recursos humanos, materiales y financieros previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar con los que cuenta la escuela, así como los que habrán de adquirirse.
6. **Costos.** Se establecen los montos de las acciones que lo requieran, es recomendable verificar si hay equilibrio entre los costos, las actividades, las metas planteadas en las dimensiones y los componentes financiables.
7. **Tiempos.** Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianidad de la escuela.

El éxito o fracaso de las actividades dependerá de su viabilidad y de la organización escolar.

En el Formato B, se recuperan sólo las actividades que requerirán financiamiento, mismo que será cubierto con los recursos que la escuela cuenta, se señalan los costos de los recursos, bienes y servicios que se adquirirán y que son necesarios para la realización del PAT.

Es importante mencionar que de acuerdo a las Reglas de Operación vigentes del Programa Escuelas de Calidad, los porcentajes dirigidos a los componentes financiables para la adquisición de materiales, rehabilitación, mantenimiento, construcción, compra de mobiliario o recursos destinados para capacitación, varían dependiendo del número de años que la escuela ha permanecido en el programa.

Se recomienda cotizar las adquisiciones para desarrollar las actividades planteadas, calculando el incremento de los precios, ya que las compras no serán inmediatas.

A continuación se plantea un ejemplo de la elaboración de un PAT en la dimensión pedagógica curricular, considerando el formato A y B.

### Formato A. Programa anual de trabajo

Dimensión: Pedagógica curricular					
Objetivo: Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.					
Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Costos	Tiempo
Contar con el diagnóstico completo de los alumnos de la escuela en un mes.	1. Elaborar el diagnóstico y perfil de grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definir los criterios para el diagnóstico.</li> <li>▶ Obtener el perfil de grupo e identificar los alumnos en riesgo.</li> <li>▶ Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico y establecer los criterios para la atención diferenciada de los alumnos.</li> </ul>	Director(a).  Comisión de asuntos técnico pedagógicos.  Cada docente.	Agenda de trabajo.  Expedientes de los alumnos.		Sept.
Que el 50% de los docentes aplique en sus clases el enfoque del programa de preescolar 04.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisión del propósito del nivel educativo y enfoques del programa.</li> <li>▶ Análisis de los principios pedagógicos y obtención de conclusiones.</li> <li>▶ Contrastar con los resultados del diagnóstico de escuela y aula.</li> <li>▶ Diseñar las estrategias para la planeación de aula.</li> <li>▶ Diseñar las estrategias de seguimiento para verificar la aplicación del PEP 04.</li> </ul>	Colectivo docente.	Plan y programa.  Hojas de rotafolio y plumones, hojas blancas.		Octubre

### Formato B. Solicitud de apoyo financiero

Números	Actividades	Componentes financieros		Costo por acción	Financiamiento
		porcentaje destinado para...	porcentaje destinado para...		

El Formato C resume los gastos totales a realizar, estas cantidades se obtienen de la suma de cada componente financiable, señalado en el Formato B, además se presentan los porcentajes correspondientes.

### *Formato C. Resumen de apoyos solicitados*

Componentes financiables	Costo	Porcentaje del costo total
Al menos el ___ porcentaje para la...		
El resto podrá asignarse para...		
<b>Total</b>		

Financiamiento solicitado al FEEC		
Aportación de la escuela (CMPS, CEPS, privado o social)		

Es frecuente que en las escuelas los padres de familia colaboren con productos en especie y mano de obra, dichas actividades deberán incluirse en los formatos, considerando su costo aproximado. Por último, la escuela debe asegurarse de que la empresa o persona contratada para la compra o realización de trabajos cuente con los requerimientos fiscales establecidos por la normatividad federal y estatal.

## Seguimiento y evaluación del PAT

Un componente importante, y que no se encuentra en los formatos mencionados, es el seguimiento y evaluación, proceso fundamental en la mejora continua; éste no es un mecanismo de fiscalización del trabajo, es un medio para valorar avances, rectificar y retroalimentar las decisiones y actuaciones de la comunidad escolar.

El seguimiento y la evaluación al PAT permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades. El seguimiento a las metas se efectúa a través de sus indicadores y de la evaluación de la ejecución de las actividades.

## Seguimiento y evaluación de las actividades

Las actividades se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se iden-

tifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente. Es fundamental valorar si lo realizado ayudó a mejorar la práctica pedagógica, a incrementar los aprendizajes de los estudiantes, a fortalecer las relaciones, la organización y funcionamiento de la escuela, a promover la participación más comprometida de todos los actores, etcétera. Se trata de analizar: ¿Qué importancia tuvo hacer lo que se hizo, cómo influyó en la mejora de los aprendizajes y cómo se puede reconocer el cambio de la escuela?

El seguimiento y evaluación durante el desarrollo de los procesos y la ejecución de las actividades, hace posible la toma de decisiones, esta se realiza cada vez que se evalúa lo que se está haciendo, lo que permite ajustar, cambiar, reformular e implementar otras actividades valoradas como pertinentes y oportunas, con el propósito de obtener resultados óptimos; tales decisiones han de estar enmarcadas en el análisis colectivo y en los compromisos adquiridos como comunidad educativa.

Algunos puntos para la reflexión al momento de evaluar las actividades:

- Valorar cuáles fueron los resultados de la actividad realizada.
- Se cumplieron las expectativas que se tenían sobre su puesta en marcha.
- La operación o desarrollo fue adecuado.
- Se contó con los materiales necesarios para su realización.
- El responsable estuvo presente coordinando las tareas.
- Se realizó un buen control durante el proceso de ejecución.
- Se cuenta con registros, documentación y evidencias de lo realizado.
- Se efectuaron en tiempo y forma.
- Qué medidas se deben adoptar para corregir en caso de que sea necesario.

Este tipo de ejercicio genera el diálogo informado y hace posible un proceso de evaluación sistemático y documentado inmediatamente después de realizado; precisamente esto va conformando colegiados críticos de su propio desempeño, autogestivos y con una idea clara de los avances y de lo que falta por hacer en su proceso hacia la mejora.

Como parte del seguimiento a las actividades correspondientes a la dimensión pedagógica curricular, es importante que se realicen las visitas a las aulas como una tarea prioritaria, sabemos que este compromiso institucional le corresponde al director con el fin de observar que las actividades en la planeación de los profesores se cumplan y además valorar su pertinencia; asimismo es importante que se propicie el intercambio entre colegas para compartir experiencias que fortalezcan la práctica docente.

Este aspecto, tradicionalmente, ha provocado tensión y conflictos en las escuelas, bajo la premisa de que la responsabilidad del trabajo en grupo es exclusiva de su profesor, por lo que los directores tienden a no visitar los salones; en esta nueva visión de la gestión escolar y de acuerdo con sus com-

promisos colectivos, no sólo se trata del resultado de un grupo, sino de la escuela y de todos los alumnos en su conjunto.

Es conveniente, que previo a la visita se acuerden los puntos a observar, como se registrarán, quiénes pueden participar, el director, asesores, otros maestros y padres de familia; así como puntualizar cuándo se efectuará. Posteriormente, es fundamental analizar en Consejo Técnico, lo registrado para retroalimentar los aspectos necesarios. Ante la posibilidad de que se presenten conflictos, es conveniente establecer acuerdos comunes, definir previamente los alcances de las visitas al aula, que lo registrado sea entregado al maestro y sobre todo que el análisis de lo observado y el tratamiento de la información en el colectivo de profesores sea en un ambiente profesional.

Finalmente, es importante que los directores se preparen para observar: ¿Qué mirar en el salón de clase?, ¿qué instrumentos o técnicas utilizar?, ¿cómo registrar?, ¿qué tipo de conclusiones se pueden derivar?, ¿cómo apoyar o asesorar al respecto?, ¿quiénes pueden apoyar? Las respuestas a muchas de estas preguntas se encuentran en el PAT, pues ahí establecieron referentes y acuerdos que los orientarán en diversas acciones. Buscar el acompañamiento y el apoyo de la supervisión escolar es una gran oportunidad para aprender o fortalecer estas competencias para el seguimiento y la evaluación de los procesos de enseñanza.

En lo referente a la evaluación y seguimiento de los aprendizajes de los alumnos, en los grupos cada maestro planifica una serie de ejercicios, de secuencias didácticas y diseña instrumentos para «calificarlos», estos se referirán a los temas y han de responder a los ejercicios en clase; en un sentido renovado de la planeación y de la evaluación, se requiere que se valore considerando no sólo la calificación, sino lo que representa en términos de logro en el aprendizaje además de considerar también los registros individuales de los alumnos, sus carpetas evolutivas, observar sus desempeños para resolver situaciones variadas, sus formas de comunicación y de relación con sus compañeros, entre otros aspectos; es importante revisar los enfoques de evaluación propuestos para el nivel educativo, acordar parámetros y criterios de valoración comunes o semejantes como colectivo docente.

## Seguimiento y evaluación de las metas

Respecto de la evaluación de las metas, se realizará a partir de indicadores, cuyas evidencias concretas que, seleccionadas por la escuela como prioritarias, aseguran el seguimiento y la evaluación sobre el nivel de cumplimiento de la meta. Así, cada indicador reflejará a través de instrumentos de observación, de registro y de evidencias existentes en la escuela, la pertinencia de las actividades desarrolladas respecto de la meta, así como el grado o nivel de logro alcanzado con respecto al programado. La evalua-

ción de las metas a partir de sus indicadores, al término del ciclo escolar darán cuenta de los progresos y avances en el proceso de implementación del PETE y de los logros del PAT concretamente.

El proceso de evaluación debe ser diseñado y visualizado por el colectivo, a corto plazo y en periodos sucesivos, con el fin de que sean capaces de recuperar la información pertinente y con oportunidad.

Para su diseño deben considerarse:

- Las metas planteadas y la elaboración de sus indicadores.
- Las fuentes de información adecuadas y posibles (pertinencia).
- Los medios, mecanismos e instrumentos para recuperar información.
- Las formas para documentación, registro y sistematización de la información.
- El tiempo en el que se realizará y el o los responsables de evaluar.
- La forma en que se publicarán los resultados a los padres de familia, alumnos y autoridades educativas.

La información y los datos obtenidos serán insumos valiosos que permitirán tomar decisiones para el planteamiento del próximo PAT, considerando que debe tener correspondencia, coherencia, continuidad y pertinencia con los sucesivos programas anuales para lograr los objetivos del PETE y así obtener una mejora progresiva, sostenida y continua. De acuerdo con lo planteado, un primer paso en este proceso, es la construcción de indicadores para cada una de las metas propuestas.

## Los indicadores

Como se mencionó, los indicadores sirven para observar, medir y verificar los resultados de logro que presenta una meta; un indicador debe ser claro, relevante, confiable y comparable. Esta es una forma precisa de reconocer en lo concreto si lo que se planea y ejecuta, es útil para mejorar los aprendizajes —como centro del proceso educativo— y la actuación de todos los actores escolares; directivos, docentes, personal de apoyo y asistencia, asesores y padres de familia, en pro de la formación integral de los alumnos; incluidos, por supuesto, todos los procesos que se generan en las dimensiones de la gestión escolar.

La medición del nivel de resultado de los indicadores se realiza al término del ciclo escolar, en una valoración comparativa y de contraste con lo programado; la información obtenida servirá para una toma de decisiones fundamentada y relevante, además será la base para la elaboración de los informes técnico pedagógico y financiero que la escuela deberá presentar al término del ciclo escolar, como parte de la cultura de transparencia y de rendición de cuentas a sus beneficiarios y comunidad en general.

## Una propuesta metodológica para construir indicadores

Un indicador se conforma por su denominación (nombre), la redacción del mismo y una fórmula de cálculo. Para su diseño se recomienda esta secuencia:

1. Recuperen las **metas** y en colectivo determinen los aspectos que se pretenden alcanzar y que se evaluarán en cada una.
2. Identifiquen los **elementos clave** presentes en la meta que requieren de una definición acordada y construyan el significado que tendrán para el colectivo.
3. Identifiquen algunas **fuentes de información** y posibles evidencias que den cuenta de los aspectos a evaluar en la meta.
4. Establezcan un **nombre** para el indicador a partir de los elementos clave, que reflejará a partir de una frase corta, representativa y evidente el resultado esperado.
5. A partir del significado construido, elaboren la **fórmula de cálculo**: es decir, la cantidad que expresará el valor del indicador (número absoluto, porcentaje o unidad de medida) y la forma de valorar el resultado (operación matemática).

Es relevante, identificar y seleccionar las fuentes de información, así como construir los instrumentos que permitan reconocer y registrar el cumplimiento del indicador: encuestas, escalas de valor, cuadros comparativos, listas de cotejo, reportes, cuadros de concentración, guías de observación, cuadernos, exámenes, planeación didáctica, documentos escolares, entre otros.

A continuación se presenta un ejercicio que muestra el diseño de un indicador de meta.

1. Recuperar la **meta**:  
Lograr que un 50 por ciento de los docentes apliquen el enfoque metodológico y los contenidos curriculares de las asignaturas de su grado en la clase con sus alumnos, durante el ciclo escolar 200\_\_ - 200\_\_.
2. Identifiquen los **elementos claves**:  
Apliquen el enfoque metodológico y los contenidos curriculares. Ahora reflexionen en torno a dichos elementos, registren el significado construido y acordado.

Conceptos clave	Significados	Fuentes de información y evidencias
Aplicar	Llevar a la práctica algo con ciertos criterios.	Planeación de aula, minutas de acuerdos de academia, observaciones en clase, cuadernos alumnos, exámenes, observaciones del director.(Por tratarse de los enfoques metodológicos y contenidos curriculares en primaria y secundaria deberá de realizarse el análisis y cumplimiento de la meta en cada una de las asignaturas).
Enfoques metodológicos	Criterios pedagógicos señalados para la enseñanza de las asignaturas en plan y programas de estudios.	
Contenidos curriculares	Conjunto de conocimientos que constituyen una disciplina, materia o área determinada. Es fundamental tener claridad en lo que el alumno debe aprender y lo que se trabajará durante el curso escolar.	

3. Identifiquen posibles fuentes de información y evidencias que demostrarán que se cumple con el elemento clave de la meta, el panorama de lo que puede medir el cumplimiento de la meta, permite redactar con mayor certeza el indicador, que puede quedar de la siguiente manera:

### *Nombre y redacción de los indicadores:*

Nombre	Redacción	Fórmula de cálculo
Aplicación metodología	Docentes que aplican la metodología de cada asignatura de acuerdo con los enfoques del plan y programas de estudio.	Número de docentes que aplican la metodología (en cada una de las asignaturas) de acuerdo con los enfoques de plan y programas X 100/total de docentes.
Aplicación de contenidos	Contenidos trabajados en cada asignatura durante el ciclo escolar.	No. de contenidos aplicados (en cada una de las asignaturas) X 100/total de contenidos planeados.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, para verificar el cumplimiento de la meta se requieren indicadores específicos para cada asignatura, pues sería muy difícil establecer el grado de avance considerando como totalidad la aplicación de la metodología y de los enfoques, la especificidad y sencillez en la construcción de los indicadores, permitirá identificar fácilmente las fuentes de información requeridas.

Es importante considerar que además pudieran requerirse instrumentos de observación o de cotejo, los cuales habrán de construirse con preguntas o ejercicios muy sencillos que aporten la información que efectivamente permita medir lo que se necesita. En el cuadro siguiente se recuperan otros ejemplos de diferentes niveles.

Una vez diseñadas las metas anuales y anotados los indicadores, es pertinente establecer en qué fechas se realizarán cortes a las actividades planeadas para verificar los resultados obtenidos y las fuentes de información disponibles y pertinentes que tengan relación directa con el o los indicadores que se medirán.

Es necesario que el colegiado analice el indicador y se pregunte:

- ¿Con qué información cuenta la escuela para responder a los requerimientos del indicador?
- ¿Existen documentos oficiales en donde se solicitan los datos requeridos?
- ¿Se efectuó seguimiento a las actividades durante el ciclo escolar y a los resultados obtenidos?
- ¿Existen otros programas en donde se pueda obtener la información requerida?
- ¿Se requiere elaborar un instrumento especial para recabar la información?
- ¿Cómo se sistematizará la información obtenida?
- ¿Quién será el responsable de reunirla?
- ¿En qué periodo se interpretará y analizará dicha información?
- ¿Quién realizará el informe final?

Los compromisos expresados en las metas son adquiridos por la escuela a partir de lo que ella misma se plantea y, por lo tanto, el colectivo docente sabe en qué medida puede llevar a cabo las acciones; se aconseja no crear nuevos documentos, sino aprovechar los que existen en la escuela, pero observarlos bajo una nueva mirada. Si es necesario realizar alguno, hay que considerar que no se requiere aplicarlo a la totalidad de la población, puede seleccionarse una muestra representativa que permita identificar los aspectos deseados.

Por último, el informe a la comunidad educativa debe ser claro, sencillo, enfocado a las metas planteadas en el PAT, presentando los datos como resultados finales, puede apoyarse en gráficas ya que es mucho más fácil visualizar los avances y logros, que entender un proceso a partir de porcentajes.

Los documentos que se consideran fuentes de información pueden integrarse en el portafolio escolar o en el archivo de la escuela, ya que deben estar disponibles para todos los maestros en el momento en que lo necesiten.

## ¿Cuándo se evalúa? Momentos de la evaluación

A lo largo de esta sección se ha argumentado que la evaluación es un proceso que inicia con el seguimiento de las actividades del PAT, la constatación del cumplimiento de los acuerdos y acciones, continúa con el establecimiento de valoraciones sobre la pertinencia de las mismas y, en forma natural, tendría

que conducir a la toma de decisiones para mejorar todo lo que se hace en la escuela.

Visto así, el proceso de seguimiento es continuo, a lo largo del ciclo escolar. De esta manera se pueden detectar problemas que surgen de inmediato, o de un mes a otro; en estos casos, la atención permanente permite tomar la decisión de reorientar las acciones con el fin de lograr las metas del PAT. No es necesario esperar un año para hacer cambios. Por lo mismo, se sugiere establecer dos momentos para el balance de las acciones: el mes de enero y junio, al finalizar el año escolar. Analizar los resultados obtenidos en el PAT no es tarea fácil, se requiere de una gran madurez del equipo para aceptar las críticas personales y analizar los procedimientos. Es posible que este análisis provoque discusión y conflictos al interior del grupo, pues también afecta el desempeño profesional. El director, como líder del grupo, actúa como moderador para ayudar a centrar la atención en los procesos y encontrar una mejor manera de realizarlos

Estos dos momentos permiten además un encuentro con las familias de los niños, informando de los logros, las dificultades, los retos y compromisos de la escuela para el siguiente periodo de trabajo, acción que fortalece los vínculos de la escuela con las familias y coadyuva a apuntalar los compromisos de apoyo de los padres hacia el plantel. Experiencias de este tipo contribuirán paulatinamente a levantar el prestigio de la escuela y de los maestros ante la sociedad.

Algunos ejemplos de diferentes niveles educativos referidos a este tema son:

Actividades programadas	Resultados obtenidos	Continuidad o mejoramiento de las actividades programadas
Análisis de los principios pedagógicos y cómo se aplican en el Jardín de niños, cuáles son las nuevas actitudes que debe tomar la educadora en su trabajo diario.	Actividad incompleta. No se contó con el programa para cada educadora, se revisó sólo la primera parte, se requirió por oficio a la supervisora.	Solicitud de los documentos faltantes, estos deben estar en el jardín previo a la próxima reunión de consejo. Responsable: Directora del plantel.
Por academia todos los docentes conocerán y analizarán los enfoques curriculares, las metodologías propias de cada asignatura y sus contenidos.	Para la fecha programada se logró únicamente conocer los enfoques, las metodologías y los contenidos de Matemáticas y Español, se requiere mayor tiempo para su análisis.	Aumentar el plazo para realizar el análisis en reunión con la jefa de enseñanza y de academia.

Actividades programadas	Resultados obtenidos	Continuidad o mejoramiento de las actividades programadas
Lectura de cuentos por parte de padres de familia una vez al mes.	Poca asistencia de los padres de familia a la actividad, en algunos grupos el interés fue nulo.	Se modificarán las actividades subsecuentes de este tipo, en lugar de realizarlo en la mañana se hará por la tarde, 15 minutos antes de la salida, se propondrá a los padres realizarla los sábados por la mañana para contar con su participación. Se hará mayor difusión entre los alumnos.

La evaluación final requiere valorar el alcance de las metas contrastando los resultados obtenidos, a partir de los indicadores, con lo esperado. El reconocimiento de los logros permitirá al colegiado seleccionar nuevas metas respecto del PETE, ¿se deben ajustar? ¿Cuáles son las prioridades para el próximo año? ¿Se requiere incorporar nuevas metas que en el PETE no se habían considerado? El colegiado debe analizar y concensuar al interior cuáles serán sus siguientes pasos pero además deberá informar a los padres de familia y a los alumnos de lo conseguido hasta el momento haciéndolos involucrándolos en la nueva planeación anual y en las decisiones tomadas respecto del PETE. Una estrategia que permite la difusión y la toma de decisiones de la totalidad de la comunidad es el pizarrón de auto evaluación, cuyo procedimiento se describe a continuación.

## Difusión de los resultados para la rendición de cuentas. El pizarrón de autoevaluación

Es importante informar a los padres de familia, alumnos y comunidad en general los resultados obtenidos al término del ciclo escolar, pero también lo es recuperar sus opiniones sobre el trabajo realizado. El pizarrón de autoevaluación es una herramienta que le permite a la escuela identificar cuál es ese sentir de la comunidad educativa respecto de los logros adquiridos y lo que falta por hacer, estas apreciaciones reflejan la percepción de la calidad del servicio ofrecido y debe ser considerada para la elaboración del PAT y, en su momento, del PETE como documento integrador.

Además, el pizarrón de autoevaluación escolar se convierte en el medio para informar a la misma comunidad lo que se pretende y los resultados obtenidos en un año escolar considerando los dos momentos ya mencionados, a mitad del ciclo escolar y al finalizar éste. El modelo toma como base los estándares que propone el programa, no obstante ofrece la posibilidad de seleccionar, modificar y diseñar otros que se adecuen a las características de

la escuela. Además propone la figura de un acompañante que a través de su mirada externa, ayude en los procesos de reflexión del colectivo docente.

Esta figura se encargará de acompañar y apoyar a la escuela en el proceso de autoevaluación, la función del denominado «acompañante» será la de favorecer la aplicación y sistematización del modelo propuesto, así como establecer compromisos comunes con los diversos participantes.

Como posibles opciones para desempeñar la función del acompañante se pueden considerar a:

- Directores o docentes de otras escuelas de la zona.
- Miembros del consejo escolar de participación social o de la asociación de padres de familia.
- Académicos de la región.
- El supervisor o el asesor técnico pedagógico de la zona donde pertenece la escuela.

De cualquier modo la escuela está en libertad de decidir quién es la persona más adecuada para ser el acompañante externo de la autoevaluación. El acompañante externo documenta de manera sistemática el trabajo de autoevaluación que se lleva a cabo en la escuela y lo registra en un cuaderno formando una memoria del proceso que permitirá observar las etapas por las que se transita, las necesidades que se generan durante el proceso y las decisiones que en torno a él se tomen.

El pizarrón de autoevaluación consta de etapas que integran diversas acciones que la escuela debe desarrollar con la participación de la comunidad escolar.

- **Presentación y análisis del pizarrón de autoevaluación.** El colectivo escolar conoce y analiza la conveniencia de emplear el modelo propuesto y decide si es adecuado a sus condiciones o si es más pertinente aplicar otra alternativa.
- **La identificación de los estándares de la escuela.** En esta parte del proceso los profesores y directivos recuperan los estándares, objetivos y metas planteadas al interior del PETE y PAT de la escuela y los integrarán en el pizarrón de autoevaluación. Los estándares servirán de base para la construcción de encuestas de recuperación de opinión entre los miembros de la comunidad.
- **Procedimiento para la valoración de los estándares.** Una vez que se han colocado cada uno de los elementos en el pizarrón de autoevaluación y que la comunidad conoce los estándares, se procede a deliberar, desde la perspectiva de cada miembro, la jerarquía de cada estándar considerando cinco niveles, para después ubicarlo en el pizarrón de autoevaluación, este proceso se realiza en el momento de la autoevaluación inicial:
  - ▶ Nunca o ninguno.
  - ▶ Algunas veces, algunos.
  - ▶ Algunas veces, la mayoría.
  - ▶ Con frecuencia, la mayoría.
  - ▶ Siempre, todos.

Para ello se presentan en el apartado de los anexos, sugerencias de encuestas que pueden modificarse de ser necesario. Directivos y docentes determinan si requieren considerar otras fuentes de información que ofrezcan mejores elementos para la valoración de los estándares, o para complementar los resultados de las encuestas según su nivel, modalidad y características de su población. Antes de aplicar instrumentos a la comunidad escolar, es importante dar a conocer a los padres de familia y estudiantes el proceso del pizarrón de autoevaluación que se realizará en la escuela, sus propósitos y procedimientos, para tenerlos informados y buscar su participación en el proceso, ya que la aplicación de las encuestas referidas a los estándares se sitúa en dos momentos, inicial y final.

Al determinar las encuestas y fuentes alternativas adecuadas para la escuela se procede a aplicarlas a docentes (incluidos los especiales y de apoyo), autoridades (directivos y supervisión), estudiantes, a los padres de familia y en lo posible a personas de la comunidad donde pertenece la escuela, esta aplicación deberá realizarse de manera simultánea durante la autoevaluación inicial. En el caso de los estudiantes se recomienda considerar el nivel y modalidad de la escuela para determinar su aplicación, por ejemplo en preescolar se sugiere trabajarlo con los niños del tercer grado, en primaria con los estudiantes de 3<sup>o</sup> a 6<sup>o</sup>, en secundaria con todos los grados y, en educación especial, considerar la posibilidad de los alumnos para leer y entender el procedimiento de la encuesta.

Cuando el colectivo esté formado por pocos profesores, es recomendable que por consenso se trate de valorar los diferentes estándares de la escuela, cuando el número de docentes sea muy grande conviene aplicar las encuestas a una muestra representativa.

El colectivo docente reúne las encuestas, sistematiza y obtiene los promedios de las respuestas de cada uno de los estándares, para después compararlos y complementarlos con los resultados de otras fuentes consultadas y registrarlos en el cuadro de concentración. Una vez que se cuente con la información, se ubica una respuesta colectiva (promedio) para cada estándar, mismas que registrarán como representativas del grupo de docentes en el pizarrón de autoevaluación de la escuela.

La parte correspondiente al nivel de logro de las metas del PAT deberá valorarse colegiadamente por los profesores y directivos de la escuela a fines del ciclo escolar, de acuerdo con los indicadores planteados, pues se debe contar con evidencias sobre su desempeño, y a partir de los resultados obtenidos, se puede utilizar la misma escala de valoración de los estándares del programa para informar a los padres de familia sobre ellos.

Es importante que la autoevaluación mostrada en el pizarrón se acompañe por evidencias de mejoramiento que sustenten los resultados presentados por dimensión, tales como: gráficos de rendimiento de los estudiantes,

fotografías de actividades, producciones de los estudiantes, entre otros. Esta parte de evidencias de mejoramiento debe ser enriquecida o complementada en cualquier momento del ciclo escolar, cuando se obtengan muestras significativas del progreso de la escuela. En este sentido, si el espacio para las evidencias de mejoramiento del pizarrón de autoevaluación no resulta suficiente es posible agregar anexos o crear un mural que complemente al pizarrón de autoevaluación.

El equipo de profesores y directivos reflexionan sobre lo encontrado y toman decisiones respecto de los cambios que se requieren realizar o de la forma para mantener y aprovechar las fortalezas con las que cuenta la escuela.

## Descripción del pizarrón de autoevaluación

En la parte superior se ubican espacios para datos de identificación de la escuela y del ciclo escolar. Del lado izquierdo se establecen espacios en blanco para colocar los estándares identificados por la escuela de acuerdo con los objetivos de las dimensiones. Cada espacio para la declaración de los estándares se acompaña al lado derecho de una escala del 1 al 5, para facilitar la calificación derivada de los promedios de los resultados de las encuestas aplicadas.

Las valoraciones se despliegan en dos momentos del ciclo escolar: a mediados y al final del ciclo, en una especie de pentagrama donde se pueden apreciar y comparar las valoraciones de los diferentes integrantes de la escuela. Se ubica también un espacio en el extremo derecho del pizarrón, para que se coloquen las evidencias de mejoramiento en cada dimensión valorada.

Enseguida de los estándares se encuentra un espacio específico para valorar el nivel de logro de los objetivos del PETE y de las metas del programa anual de trabajo (PAT). Las valoraciones de esta parte se determinan con base en la escala empleada para los estándares (va del 1 al 5) y se despliega al final del ciclo escolar (mayo o junio), cuando la escuela tiene mayores elementos para valorar el avance del PETE y de las metas del PAT, considerando los indicadores planteados.

En la parte inferior se señala la simbología para representar las respuestas de cada participante de la autoevaluación y las valoraciones de la escala estimativa utilizada. Se ubican también datos del acompañante externo de la autoevaluación. (Ver anexo.)



## *IX. Informe técnico pedagógico*

**Una vez culminado el ciclo escolar**, se recuperan los datos obtenidos en el pizarrón de autoevaluación, ya que en el se resumen los procesos realizados hasta el momento.

- En qué medida se lograron las metas propuestas por cada dimensión.
- El logro de las metas permitió avances en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PAT.
- Analizando las metas y los logros obtenidos, qué nos falta por hacer, qué cosas debemos cambiar.
- Enumere aquellas situaciones que deben ser atendidas.
- Priorice cuáles son las más importantes por plantear en el nuevo PAT.
- En qué medida se logró el avance en relación con el estándar. Recupere los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al medio y fin de ciclo escolar del pizarrón de autoevaluación.
- Las situaciones que deben ser atendidas contribuyen al cumplimiento del estándar, en qué medida.
- Los estándares seleccionados permanecen igual, se requiere su modificación o hay que seleccionar algunos nuevos.
- Revisen la concordancia de la propuesta con los objetivos del PETE, visión y misión.
- Si se requiere hacer modificaciones a las estrategias, argumenten por qué. Modifiquen este apartado en el PETE si es necesario.

- Elaboren el nuevo PAT de la escuela y dénlo a conocer a la comunidad educativa.
- Anoten las modificaciones necesarias en el pizarrón de autoevaluación.

Para realizar el contraste de logro de metas se podría realizar un ejercicio como el siguiente:

### *Análisis. Contraste de meta*

Meta(s) anuales por dimensión	Indicador (es)	¿Se cumplió con la meta establecida de acuerdo con su indicador?		¿Por qué?	¿Qué acciones faltarían realizar para cumplir con nuestra meta(s)?	Con la información obtenida, ¿cuáles serán nuestras metas para el próximo PAT?
		Sí	No			

Se propone que una vez realizado el balance de las metas, se haga un ejercicio similar para dar cuenta del avance de los objetivos y estándares que el colectivo pretende alcanzar. Se sugiere una tabla de análisis como la siguiente.

Estándares que se comprometieron trabajar	¿Se cumplió con el/los estándares?		¿Por qué?	¿Cuál considerarán que fue el avance respecto a los objetivos?	¿Desde la percepción del grupo qué se logró y qué falta por hacer?
	Sí	No		¿Por qué?	

En este contexto tendremos elementos para presentar el informe final de metas y estándares encaminados a mejorar su gestión escolar. Se recomienda ser lo más objetivo posible. Realicen su informe y preparen su siguiente PAT. El PETE por ser la planeación a mediano plazo solo se ajustará si es necesario.



## Anexos

### Fichas para la autoevaluación inicial

#### Introducción

Como respuesta a la necesidad de adecuar a cada nivel las acciones que se sugiere realizar durante el proceso de la autoevaluación inicial de las escuelas, se presentan las siguientes fichas de trabajo dedicadas a Educación Preescolar, Primaria y Secundaria.

Las fichas de trabajo proponen una serie de ejercicios que contribuirán a integrar la situación actual de la escuela con el propósito de identificar lo que es necesario cambiar teniendo como base el mejoramiento del servicio que ofrece la escuela y los resultados de aprendizaje que obtienen sus alumnos.

Para desarrollar los ejercicios en cada una de las fichas de trabajo es conveniente revisar previamente el apartado destinado a la autoevaluación inicial, ya que de esta manera se tendrá una idea más amplia de lo que habrá de observarse al momento de realizar los ejercicios propuestos.

Las fichas están compuestas por una serie de ejercicios que pretenden orientar al colectivo docente en el análisis y la reflexión constante de sus procesos escolares, por ello se recomienda que las actividades se realicen previamente por cada profesor, de modo que sus respuestas sean el insumo que permita el análisis y la reflexión colectiva que los lleve a obtener los productos que dan cuenta de la situación inicial de la escuela en cada una de las dimensiones de la gestión.

Las fichas de trabajo están organizadas por dimensiones; así, encontrará que la dimensión pedagógica curricular contiene una secuencia de tres temas a desarrollar, cada tema corresponde a una ficha de trabajo. Las dimensiones organizativa, administrativa y de participación social comunitaria, contienen una secuencia de dos temas cada una y sólo en el caso de preescolar en la dimensión de participación social comunitaria, se presentan tres temas organizados en tres fichas de trabajo.

Cada secuencia de fichas presenta un propósito general, seguido de los estándares que se relacionan con la dimensión correspondiente y, en algunos casos, un apartado referido a las actividades previas que habría que desarrollar con anterioridad a fin de tener insumos para el análisis y la reflexión.

Cada ficha de trabajo presenta el tema específico a desarrollar, el propósito particular de la misma, los materiales que se requiere consultar para tener la información necesaria, los productos que se espera tener al término de cada ficha de trabajo y las actividades a desarrollar para obtener la información que dé cuenta del estado actual de la gestión de su escuela.

Al desarrollar cada una de las actividades reconocerá que se insiste en los procesos de análisis y reflexión individual y colectiva a partir de la realidad de su escuela,

porque son el punto de partida para generar situaciones de mejora en todos los planos escolares.

Cabe señalar que no se trata de repartir el trabajo y resolver por partes, aquí lo fundamental estriba en la capacidad del colectivo para deliberar, argumentar y reconocer lo que sucede en el diario acontecer de la escuela y del aula, para proponer acciones de mejoramiento encaminados a lograr los objetivos propuestos y las metas, de modo que pueda cumplirse con la misión y avanzar hacia la visión de la escuela que desea tener en el mediano plazo. Para ello, los acuerdos y los compromisos asumidos son garantía de avance hacia la calidad del servicio que ofrece la escuela en su conjunto.

Estas fichas no son limitativas ni exhaustivas, la escuela es capaz de establecer sus propios mecanismos y adecuar o modificarlas si lo considera pertinente, por la misma razón no se marca un tiempo límite de realización, pues éste debe responder a lo planeado por la escuela y a sus tiempos disponibles.

Aunque la planeación de las actividades incumbe a todo el personal docente, es el director quien tendrá mayor responsabilidad al **coordinar** el proceso de autoevaluación. Para ello ha de asumir la iniciativa con base en una visión clara sobre **qué** acciones realizará con la colaboración del equipo docente de la escuela. También ha de prever **cómo** y **cuándo** se desarrollarán las actividades, considerando el conjunto de compromisos y rutinas establecidas previamente.

Es importante que los docentes participen en la planeación de las actividades y, de común acuerdo, deciden quién dirigirá las sesiones del Consejo Técnico, y quién registrará los hallazgos y acuerdos tomados en las actas y bitácora de la escuela.

Antes de iniciar, se requiere hacer conciencia en el grupo de la relevancia de los procesos que se iniciarán y cuál puede ser su trascendencia en los procesos de mejora, es por ello que se sugieren las siguientes actividades previas al manejo de las fichas.

### Actividades previas

De manera individual cada integrante de la comunidad escolar deberá reflexionar acerca de los siguientes cuestionamientos y describir su respuesta.

- ▶ ¿Cuáles han sido tus logros como docente?
- ▶ ¿Cómo percibes la organización de la escuela?
- ▶ ¿Sabes cómo se administran los recursos de la escuela?
- ▶ ¿Cómo te vinculas con los padres de familia?
- ▶ ¿Conocemos la escuela que tenemos, en la que vivimos?

La intención de esta reflexión es provocar condiciones de apertura en el colectivo, y sensibilizarlo con el fin de iniciar un proceso de autoevaluación que permita tomar decisiones de mejora. En reunión de Consejo Técnico identifique en la respuesta de cada docente las temáticas contenidas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. A partir de este momento iniciarán diferentes secuencias de actividades a fin de reconocer la situación actual de la gestión de su escuela, que permitirán una vez identificadas la elaboración de un plan de mejora.

## Nivel: educación preescolar

### Dimensión pedagógica curricular

#### Secuencia 1. Formas de enseñanza y logros de aprendizaje

##### Propósito

- ▶ Analizar las formas de enseñanza y los factores asociados a éstas, para reconocer las características de los estilos y prácticas docentes que prevalecen en la escuela.

##### Actividades previas al desarrollo de esta secuencia

- ▶ Para contextualizar y orientar de mejor manera sus análisis, reflexiones y productos, es conveniente revisar antes de iniciar el desarrollo de las fichas de trabajo el apartado correspondiente a «La autoevaluación inicial de la escuela».
- ▶ Una vez revisado dicho apartado, verifiquen los estándares del PEC que se muestran a continuación, con la intención de establecer relaciones entre ellos y los productos obtenidos en cada ficha de trabajo.

##### Estándares

- A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- A.12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
- A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.
- A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio para la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

## Ficha 1. El plan y programa de estudio. Conocimiento y aplicación

### Propósito

- ▶ Conocer los propósitos, fundamentos y principios pedagógicos del PEP 04.

### Materiales de consulta

- ▶ Programa de Educación Preescolar 2004.
- ▶ Instrumento de planeación del Jardín de niños.
- ▶ Planeación por grupo.
- ▶ Registros de información del personal docente de educación física y de enseñanza musical, bitácoras del personal de CAPEP.

### Productos

- ▶ Análisis y comentarios de los propósitos, fundamentos y principios pedagógicos del PEP 04.
- ▶ Acciones generales para asegurar el manejo y conocimiento del director(a) y los docentes, de los propósitos, principios pedagógicos y enfoque del programa 2004.

### Actividades

1. A partir de la lectura individual del *Programa de Educación Preescolar 2004*, de la página 11 a la 17 y de la 27 y 28, reflexionen en equipo en torno a las siguientes cuestiones:

- ▶ ¿Cuáles son los aspectos relevantes que caracterizan a los propósitos, fundamentos y principios pedagógicos del PEP 04?
- ▶ ¿Cuáles de éstos es necesario incorporar para el desarrollo de la planeación de aula y del Jardín de niños?
- ▶ ¿Cuáles se han considerado en la planeación del centro educativo?
- ▶ A fin de que sea útil el ejercicio y que aporte beneficios al colectivo, las respuestas deben ser apegadas a la realidad, en esa medida, se generarán estrategias para que estos aspectos se incorporen en la planeación.

Para registrar el proceso de análisis se puede emplear un cuadro como el siguiente:

Contenidos	Planteamiento en el PEP 2004	Cómo se recupera en la planeación del Jardín de niños
Propósitos		
Enfoque		
Principios		

2. Considerando la información analizada y la reflexión realizada, se revisan los principios pedagógicos del PEP 2004, de tal manera que puedan dar respuesta a las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuáles son las implicaciones pedagógicas de carácter obligatorio del nivel preescolar y cómo definen su misión?
  - ▶ ¿Cuáles son las nuevas responsabilidades derivadas de la nueva misión del nivel preescolar para los docentes?
  - ▶ ¿El Jardín de niños tiene capacidad para proporcionar la atención a la demanda del servicio educativo?
  - ▶ ¿Quiénes y de qué forma se corresponsabilizan con el Jardín de niños en los retos que implica la operación del nuevo programa?
  
3. Elaboren conclusiones sobre el análisis de los siguientes aspectos:
  - ▶ El nivel de conocimiento y aplicación del director(a) y docentes de los propósitos, principios pedagógicos y enfoque del Programa 2004.
  - ▶ ¿Qué acciones se realizan para lograr la misión actual del nivel preescolar? Una vez analizados los elementos anteriores, ¿qué aspectos y de qué manera se incorporan en la planeación del Jardín de niños?
  
4. A partir del ejercicio para mejorar el conocimiento y manejo de los diferentes aspectos del PEP 2004, reflexionen sobre qué requiere el personal docente y el director para mejorar el nivel de conocimiento y aplicación.

---

## Ficha 2. Manejo del programa de preescolar. ¿Qué y cómo se planea en el aula?

---

### Propósito

- ▶ Identificar los elementos que la educadora incorpora en la planeación de los procesos de enseñanza.

### Materiales de consulta

- ▶ Plan de clase o de aula.
- ▶ Expedientes de los alumnos.
- ▶ PEP 2004.

### Productos

- ▶ Análisis sobre la importancia de la planeación e identificación de las características de las secuencias y situaciones didácticas en el PEP 2004.
- ▶ Acciones generales y formulación de criterios para la planeación de aula.

## Actividades

### Situaciones didácticas

De acuerdo con su plan de clase:

1. Revisen y describan las características de las secuencias y situaciones didácticas de las actividades de enseñanza-aprendizaje que han planeado, la revisión se centrará en:
  - ▶ ¿Se articulan las situaciones didácticas con los campos formativos y las competencias de acuerdo al programa educativo vigente?
  - ▶ Describa este proceso en una jornada de trabajo diario.
  - ▶ Identifique los elementos que presenta esta planeación y señale los que hacen falta.
  - ▶ ¿De qué manera las actividades de aprendizaje permiten al niño interactuar con su realidad y en qué medida el desempeño de los alumnos es guiado por la reflexión y el diálogo?
  - ▶ ¿De qué manera ha sido importante el conocimiento del contexto familiar en el que viven las niñas y los niños para favorecer sus aprendizajes?
  - ▶ Existe evidencia de diversificación de actividades de acuerdo con las necesidades de los niños. ¿Qué evidencias identifica?
  - ▶ Se atiende la integralidad y la interculturalidad de los niños y se considera en la planeación del aula.
  - ▶ En su planeación, ¿relaciona los contenidos y acciones de los programas y proyectos que operan en su escuela?
  - ▶ ¿Se realizan todas las actividades planeadas en el aula? Sí, no, por qué.
  - ▶ Se evalúa la planeación de aula, ¿cómo y cuál es su utilidad?
2. ¿Cuál es el camino a seguir en el diseño de una situación didáctica?
3. Elaboren criterios respecto de los elementos que pueden ser incorporados en la planeación de los procesos de enseñanza para lograr una buena planeación didáctica.

## Ficha 3. Autoevaluación de la práctica docente

### Propósito

- ▶ Identificar la relación entre lo que se evalúa en el aula, los resultados obtenidos y los procesos de mejoramiento en el funcionamiento del plantel.

### Materiales de consulta

- ▶ Documentos de la organización escolar.
- ▶ Diagnóstico inicial de grupo.
- ▶ Plan de aula y bitácoras.
- ▶ Registros de evaluación.
- ▶ Expedientes y evaluaciones de los alumnos.
- ▶ Trabajos de los niños.

### Productos

- ▶ Identificación y análisis de aspectos a evaluar en el aula.
- ▶ Análisis de la planeación de aula empleada en el Jardín de niños.
- ▶ Listado de espacios y materiales existentes en el aula y breve descripción de su uso.

### Actividades

**1.** Recupere los materiales de consulta marcados al inicio de esta ficha, revíselos por equipos y reflexionen a partir de los siguientes cuestionamientos:

- ▶ ¿Qué aspectos se evalúan en el aula?
- ▶ ¿Cómo se ha realizado esta evaluación hasta el momento y para qué ha servido?
- ▶ ¿Qué otros aspectos conviene evaluar en el aula?

Una vez concluido, compartan en colegiado sus reflexiones y obtengan conclusiones generales.

**2.** Recupere sus registros sobre lo analizado y en equipo organicen la información a partir de los siguientes ejes:

#### **Formas de enseñanza y actuación de la educadora**

- ▶ Lo planeado corresponde a lo ejecutado, cuál es el tiempo destinado al desarrollo de las competencias de los niños?, ¿es el adecuado?, ¿por qué?
- ▶ Existen evidencias al interior del plan, del seguimiento diario efectuado, descríbalas brevemente.
- ▶ Existen evidencias de atención a la formación integral de los niños, ¿cuáles?
- ▶ Hay evidencias de autoevaluación del desempeño por parte de la educadora, ¿cómo se realiza?, ¿consideran que se retoma en la planeación de las actividades?

- ▶ ¿De qué manera se socializan los hallazgos de la autoevaluación al interior de las reuniones del Consejo Técnico, y se discuten nuevas formas de actuación considerando las evidencias?
- ▶ ¿Cuáles son los aprendizajes y las competencias logradas al interior del grupo?, ¿qué factores intervienen para alcanzarlos?
- ▶ Si es necesario, revisen los dos últimos programas anuales diseñados por el grupo centrándose en:
  - ▶ Distribución de actividades de enseñanza mensual.
  - ▶ ¿Cuáles son los criterios que guían el otorgamiento de tiempo a las actividades de enseñanza y programas colaterales?
  - ▶ ¿Cuáles son los propósitos que se persiguen con las actividades?

### **Ambiente de trabajo en el aula**

Revisen las acciones emprendidas en los dos ciclos escolares anteriores, a fin de responder las siguientes cuestiones:

- ▶ ¿Cómo se garantiza la inclusión y la participación de todos los niños?
- ▶ ¿Cómo se resolvieron conflictos de diverso carácter?
- ▶ ¿Cómo se propiciaron relaciones de respeto y colaboración entre los niños y niñas?
- ▶ ¿Cómo se establecen acuerdos en el grupo para la convivencia?
- ▶ ¿Cuál fue el porcentaje de deserción y cuáles los motivos principales?

### **Espacios**

Revisar en los registros las características del espacio (aula) donde se desarrolla la acción educativa, el equipo realizará una descripción de la organización del mismo y de las condiciones del mobiliario. Asimismo, darán cuenta del número de niños atendidos por grupo en los dos ciclos escolares anteriores.

- ▶ ¿Cómo se reconoce que los espacios y formas de organización en el aula favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje?
- ▶ ¿En la organización de los espacios al interior del aula se consideran los intereses y características de los niños?

### **Seguimiento**

- ▶ ¿Cómo se realiza el seguimiento en el desarrollo de las capacidades de los niños?
- ▶ ¿Cómo se emplea esta información en la planeación de las secuencias didácticas?
- ▶ ¿De qué manera se utilizan los expedientes de los niños para su atención?
- ▶ ¿De qué forma se les pide su participación a los padres de familia en procesos pedagógicos, ¿para ello, se considera el seguimiento realizado a los niños?
- ▶ ¿Cómo se sienten con los resultados obtenidos hasta el momento?, ¿les satisfacen?, ¿a qué los atribuyen?, ¿qué situaciones deben modificarse?, ¿cuáles deben cambiar y cuáles permanecer?
- ▶ Al terminar analicen en colegiado los resultados obtenidos y obtengan conclusiones.

---

## Dimensión organizativa

### Secuencia 2. Formas de organización interna de la escuela

#### Propósito

- ▶ Investigar y analizar el mecanismo a través del cual se establecen los acuerdos y compromisos para el logro educativo (de carácter pedagógico y organizativo), así como la especificidad de los mismos.

#### Estándares

- A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.
- A.2. El director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- A.3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- A.20. La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
- A.21. La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.
- A.22. La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.

---

## Ficha 1. Establecimiento de acuerdos y compromisos para el logro educativo

#### Propósito

- ▶ Valorar la participación del colectivo docente-directivo en los acuerdos y compromisos.

#### Material de consulta

- ▶ Minutas de Consejo Técnico.
- ▶ Bitácoras y libro de acuerdos.
- ▶ PETE o equivalente.
- ▶ Evaluaciones de grupo de la educadora.

### Productos

- ▶ Reflexión sobre los acuerdos y compromisos por parte del personal docente. Valoración de la participación individual y colectiva.
- ▶ Identificación de las formas de evaluación y seguimiento del desempeño como colegiado.
- ▶ Análisis de los programas colaterales, su pertinencia y forma en que se han implementado.

### Actividades

Se realiza en equipo o por comisiones para la revisión.

1. Revisar las minutas de las reuniones del ciclo escolar anterior e identificar:
  - ▶ Acuerdos de carácter pedagógico para mejorar los procesos de enseñanza.
  - ▶ Los propósitos educativos en los compromisos establecidos y la manera de llevarlos a cabo.
  - ▶ Mecanismos de seguimiento y tiempo en que se realiza (durante el ciclo escolar), los acuerdos y compromisos efectuados.
  - ▶ Este seguimiento ofreció posibilidades de mejora, de acuerdo con los propósitos educativos.
  - ▶ Estos acuerdos y compromisos se traducen en prácticas educativas que contribuyen al aprendizaje de las niñas y los niños.
  - ▶ Han impactado en los logros educativos del Jardín de niños.
  - ▶ Evidencias del impacto de éstos en la planeación de la escuela y la planeación del aula.
  - ▶ ¿El Jardín de niños ajusta su plan de trabajo de manera colegiada con base en el seguimiento?
2. Revisen la incorporación de los programas colaterales en la planeación de actividades del Jardín de niños para definir los siguientes aspectos:
  - ▶ ¿Cuáles son los criterios de selección de los programas de carácter optativo?
  - ▶ ¿En estos criterios se toman en cuenta los propósitos de la educación preescolar?
  - ▶ ¿Cómo se organiza el personal para atenderlos?
  - ▶ Cuando la participación en estos programas es de carácter obligatorio, ¿cómo se define quiénes coordinarán las acciones, el seguimiento y difusión?
  - ▶ ¿Algunas actividades planeadas favorecen la proyección del jardín hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las familias?
  - ▶ ¿Cómo se organiza la escuela con los padres de familia y la comunidad para llevarlos a cabo?
  - ▶ A partir de la vinculación con los programas colaterales, ¿de qué forma se favorece la creación de redes interinstitucionales?, ¿cómo se organiza el personal para establecer este tipo de relaciones?
  - ▶ ¿Cuáles proyectos contribuyen a la planeación de aula y cuáles a la planeación de centro?

3. Una vez obtenida la información, elaboren conclusiones sobre la organización y forma de trabajo del colegiado en relación con el logro de los propósitos educativos del nivel de preescolar y sobre la atención a los programas colaterales. Utilicen el siguiente cuadro para ordenar la información:

Acuerdos	Compromisos	Cumplimiento	No cumplimiento	Logros

Analicen los resultados y mediante una lluvia de ideas presenten propuestas para mejorar el proceso de seguimiento a los acuerdos y compromisos, para el logro de los propósitos educativos y del plan estratégico de transformación escolar.

4. De acuerdo con la propuesta:
- ▶ Se requiere de capacitación para cumplir los compromisos al interior del colegiado.
  - ▶ De qué tipo y cuáles apoyarán el proceso de enseñanza en el aula.

---

## Ficha 2. Liderazgo y clima organizacional

---

### Propósito:

- ▶ Conocer y valorar el liderazgo del director y el clima organizacional de la escuela a través de las opiniones de los docentes, alumnos y padres de familia para la mejora de la organización y funcionamiento de la escuela.

### Materiales de consulta

- ▶ Opiniones de alumnos, docentes y padres de familia.

### Productos

- ▶ Análisis y conclusiones sobre las formas cotidianas de liderazgo y clima escolar.
- ▶ Acuerdos que permitan disminuir o abatir las dificultades en cuanto al liderazgo y el clima escolar.

### Actividades

1. Para realizar esta actividad se requiere obtener información de padres de familia, alumnos y docentes por lo que se requiere integrar comisiones de trabajo y decidir la forma de obtención de la información sobre las relaciones:
- ▶ Docente-padres de familia.
  - ▶ Docente-alumno.
  - ▶ Docente-docente.

- ▶ Docente- director.
- ▶ Director-padres de familia.
- ▶ Director-alumno.
- ▶ Alumno-alumno.

Para la obtención de información se pueden considerar cuestionarios, entrevistas, observación en el recreo, observación en el salón de clase, mesas de trabajo, etcétera. Es importante mencionar que los cuestionarios y entrevistas deben ser anónimos, ya que se busca mejorar los procesos y no identificar a los sujetos. Una vez obtenida la información, es necesario organizarla identificando logros y dificultades para un buen clima escolar, los datos serán el insumo para elaborar conclusiones.

Relación	Logros	Dificultades
Docente-padres de familia		
Docente-alumno		
Docente-docente		
Docente-director		
Director-padres de familia		
Director-alumno		
Alumno-alumno		

2. En colegiado, contesten mediante lluvia de ideas las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cómo conciben el liderazgo?
  - ▶ ¿Cuál sería la participación del director y los docentes para el mejoramiento del clima escolar?
  - ▶ ¿Qué factores impiden el buen clima escolar?
 Anoten en el pizarrón o en hojas de rotafolio las respuestas y en colegiado construyan conclusiones generales.
3. Una vez realizado el ejercicio anterior, contesten de manera individual, y reflexionen en torno a las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cómo promueve el director la participación de todos?
  - ▶ ¿Cómo se toman en cuenta las opiniones del total de docentes para la toma de decisiones?
  - ▶ ¿Cómo se resuelven los conflictos?
  - ▶ ¿De qué manera el director y los docentes dan seguimiento a los acuerdos del Consejo Técnico Escolar?
4. Identifiquen en plenaria las fortalezas y debilidades sobre la forma de ejercer el liderazgo en la escuela.
5. Obtengan y registren conclusiones, enuncien acuerdos en plenaria que permitan disminuir o abatir las dificultades en cuanto a liderazgo y clima escolar.

---

## Dimensión administrativa

### Secuencia 3. Formas de administración de los recursos

#### Propósito

- ▶ Analizar el uso del tiempo y recursos con los que cuenta el Jardín de niños, así como su pertinencia para favorecer el desarrollo de las capacidades de los niños.

#### Estándares

- A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

---

## Ficha 1. Organización y administración del tiempo

---

#### Propósito

- ▶ Reflexionar y proponer mejores formas de organización de los tiempos destinados al desarrollo de capacidades de los niños.

#### Materiales de consulta

- ▶ Programa anual de trabajo o equivalente.
- ▶ Cronograma.
- ▶ Planeación de aula.
- ▶ Libreta de firmas de asistencia.
- ▶ Registro de incidencias (faltas, actividades sindicales, otras).
- ▶ Actas de acuerdo de reuniones del Consejo Técnico Escolar.

#### Productos

- ▶ Conclusiones sobre el tiempo destinado a la organización de las actividades y su impacto en el logro educativo.
- ▶ Propuestas para una mejor organización del tiempo.

---

#### Actividades

1. El colegiado, revisa el libro de acuerdos, el cronograma mensual de actividades y el plan anual de trabajo, con el propósito de:

- ▶ Analizar si la distribución de actividades de enseñanza mensual favorece el logro de los propósitos educativos.
- ▶ Reflexionar si las actividades planeadas se realizan en los tiempos acordados, en caso de modificaciones identifiquen las causas. ¿Cuáles fueron sus resultados?
- ▶ Identificar si la toma de decisiones se construye en colectivo o de manera individual.
- ▶ ¿Quiénes asumieron las responsabilidades y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿Por qué es conveniente analizar el uso del tiempo respecto del logro educativo?

2. De manera grupal defina la función del Consejo Técnico.

3. De acuerdo con las conclusiones y reflexiones obtenidas a través de las actividades anteriores, revisen y analicen las agendas, actas y acuerdos de las reuniones del Consejo Técnico Escolar, del ciclo anterior.

Preguntas para reflexionar:

- ▶ ¿Qué mecanismos utiliza para definir el contenido, calendarización y materiales de apoyo a las sesiones del Consejo Técnico?
- ▶ ¿Cuántas veces sesionan al año en Consejo Técnico?
- ▶ ¿Cuánto tiempo invierten en una reunión de Consejo Técnico?
- ▶ ¿De qué manera registran y llevan seguimiento a los acuerdos de las reuniones?, ¿en qué medida se cumplen?, ¿qué tipo de decisiones retoman en el Consejo Técnico?
- ▶ ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes a tratar en las reuniones?
- ▶ ¿De qué manera se realizan actividades de formación en las reuniones de Consejo Técnico?
- ▶ ¿Los asuntos y temas tratados en las reuniones atienden las demandas pedagógicas de los alumnos?
- ▶ ¿Hay impactos en el logro educativo?

4. Presenten en plenaria el trabajo de cada equipo y concluyan sobre su realidad en cuanto a:

- ▶ La organización y funcionamiento del Consejo Técnico de la escuela.
- ▶ Los temas tratados con base en las necesidades pedagógicas de los alumnos.
- ▶ El rol que desempeñan los docentes y el director.
- ▶ Las dificultades y las fortalezas para desarrollar el trabajo colegiado y colaborativo.
- ▶ El tiempo destinado para ello.
- ▶ Los resultados obtenidos.

5. Enuncien en plenaria acuerdos que permitan disminuir o abatir las dificultades de la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.

6. Con la información obtenida hasta el momento establezcan:

- ▶ ¿Cuáles son las actividades más frecuentes y cuánto tiempo emplearon en ellas?, ¿por qué?

- ▶ ¿Cuáles fueron los criterios o motivos que se emplearon para su participación y atención de las actividades complementarias demandadas por el sistema o escuela?
  - ▶ ¿Participan todos los maestros y alumnos o sólo una minoría? Si no participan todos los estudiantes, ¿qué repercusiones tiene la actividad para alumnos y maestros no participantes?
  - ▶ ¿Cuáles actividades podrían dejar de realizarse porque sus contenidos no impactan en los aprendizajes de todos los estudiantes o porque no responden a la tarea fundamental de la educación primaria? Argumente:
  - ▶ ¿Cuántos días laborales no se trabajaron?
  - ▶ ¿En qué porcentaje está cumpliendo la escuela con el calendario oficial de 200 días laborales y qué repercusiones tiene en la tarea educativa?
7. Elaboren una **conclusión** que les permita reconocer la forma en que se cumple con el calendario escolar, cómo se administra el tiempo en la escuela y la manera en que puede optimizarse.

---

## Ficha 2. Administración de los recursos de la escuela

---

### Propósito

- ▶ Identificar la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la revisión, el análisis y la reflexión para reconocer las formas de cómo se administran en la escuela.

### Materiales de consulta

- ▶ Actas de acuerdo de reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Actas de reuniones con APE.
- ▶ Actas de acuerdos de reuniones con el CEPS.

### Productos

- ▶ Conclusiones sobre el tiempo destinado a la organización de las actividades y su impacto en el logro educativo.
  - ▶ Propuestas para una mejor organización del tiempo.
- 

### Actividades

1. Revisar las actas de consejo técnico del ciclo escolar pasado y recuperar la siguiente información:
- ▶ Formas de distribución de grupos.
  - ▶ Asignación de los docentes a los grupos.
  - ▶ Asignación de comisiones diversas.
  - ▶ Aplicación de los recursos económicos.

- ▶ Asignación de materiales escolares para la enseñanza, para el mantenimiento y para la conservación de los muebles e inmuebles.
- ▶ Disposiciones de carácter oficial.
- ▶ Establecimiento de acuerdos y compromisos. Verificación del cumplimiento de los mismos.

En caso de no haber encontrado la información necesaria en la fuente sugerida, localizarla en los archivos escolares, inventario general de la institución, bitácora del director, plantilla de personal, documentación recibida, cuadernos de los docentes, entre otros.

Enlistar los recursos humanos, materiales (infraestructura, equipamiento, aceros y materiales escolares diversos) con que cuenta la escuela.

De acuerdo con la revisión realizada en el PAT, verificar el uso de los recursos materiales:

- ▶ ¿Fueron suficientes?
- ▶ ¿Se aprovecharon como era debido?
- ▶ ¿Hay materiales que no se utilizan?, ¿por qué?
- ▶ ¿Quién es responsable de ellos?
- ▶ ¿Se requiere recursos materiales y humanos para mejorar el jardín de niños y lograr mejores aprendizajes?
- ▶ Obtengan conclusiones.

**2. Clasifiquen la información obtenida. Se sugiere elaborar un cuadro considerando:**

- ▶ Formas de adquisición y distribución: fuente y/o dependencia de donde se obtuvieron los recursos.
- ▶ Formas de distribución: manera en que fueron asignados y/o distribuidos los recursos en la escuela.
- ▶ Observaciones: pertinencia en la asignación y distribución de dichos recursos.

Recursos	Formas de adquisición	Formas de distribución	Observaciones
Humanos			
Materiales			
Financieros			

Acuerdos	Compromisos	Cumplimiento	No cumplimiento	Observaciones

En reunión de Consejo Técnico expongan sus resultados.

3. Concluyan en plenaria a partir de los siguientes cuestionamientos:

- ▶ ¿Cómo se realiza la asignación de los docentes a los grupos y grados?
- ▶ ¿Cómo se cubren las necesidades de docentes en la escuela por falta de recursos o inasistencias?
- ▶ ¿Cuáles medidas preventivas y correctivas se aplican para regular las ausencias del personal en la escuela sin menoscabo de sus derechos laborales?
- ▶ ¿De qué manera se asignan las comisiones de trabajo?, ¿cómo distribuye su tiempo en el cumplimiento de su comisión?
- ▶ ¿Cómo se registran los movimientos de personal y alumnos en el centro escolar?
- ▶ ¿Conoces los derechos y obligaciones que tienes como trabajador de la educación?, ¿a través de qué o quién lo conoce?
- ▶ ¿Cuenta la escuela con un reglamento interno?, ¿en qué se sustenta, qué elementos contiene, favorece la igualdad de derechos y obligaciones entre los actores de la comunidad escolar?
- ▶ ¿La escuela recibe orientaciones y apoyos de la supervisión escolar respecto a la aplicación de la normatividad vigente?
- ▶ ¿Considera adecuado el tipo de mobiliario existente en la escuela, para el óptimo desempeño de alumnos y maestros?
- ▶ ¿La escuela cuenta con los espacios educativos necesarios para el óptimo desempeño de alumnos y docentes?
- ▶ ¿Cuenta la escuela con un inventario general de bienes?
- ▶ ¿Cómo se distribuyen los materiales escolares en los grupos?
- ▶ ¿Apoya la Asociación de padres de familia para solventar las necesidades materiales de la escuela?, ¿cómo?
- ▶ ¿Participa el Consejo escolar de participación social en las tareas escolares de su incumbencia?, ¿cómo?

Elaboren una conclusión que les permita reconocer la forma en que se administran los recursos en la escuela para llevar a cabo eficazmente sus labores.

---

## Dimensión de participación social comunitaria

### Secuencia 4. La participación de los padres de familia y comunidad en el hacer de la escuela

#### Propósitos

- ▶ Reconocer la importancia de que las niñas, niños y padres de familia emitan su opinión acerca de la organización y funcionamiento del Jardín de niños.
- ▶ Reorientar las acciones que se realizan en el Jardín de niños considerando la participación de la comunidad.

#### Estándares

- A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
- A.18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

---

## Ficha 1. La opinión de los niños y los padres de familia acerca del servicio educativo del plantel

#### Propósito

- ▶ Obtener propuestas para establecer una relación estrecha entre padres de familia y comunidad que redunden en el logro educativo.

#### Material de consulta

- ▶ Instrumentos aplicados para la obtención de la opinión de los niños y padres de familia.

#### Productos

- ▶ Opiniones de niños y padres de familia sobre el funcionamiento de la escuela.
- ▶ Propuestas de modificaciones a realizar en la escuela tomando en cuenta los datos obtenidos en las encuestas aplicadas

## Actividades

1. En colegiado se conversa sobre la importancia de recuperar la opinión de niños y padres de familia para el mejor funcionamiento del Jardín; una vez elaborada la conclusión, se acuerda sobre los temas, el tipo de preguntas e instrumentos con los que se recuperará su opinión. Algunos aspectos a revisar pueden ser:
  - ▶ ¿Cómo ven su escuela?
  - ▶ ¿Qué les agrada y qué les disgusta de lo que hacen en ella?
  - ▶ ¿Qué cambiarían para que la escuela sea mejor?
  - ▶ ¿Cómo pueden participar para que su escuela y salón estén como les agrada?
  - ▶ ¿Qué les gusta o disgusta de los maestros?
  - ▶ ¿Cómo quisieran que fuera su escuela?
2. Una vez aplicado el instrumento y sistematizada la información, revisen y comenten las experiencias en colectivo, en relación con los testimonios de los niños y padres de familia; reflexionen en torno a:
  - ▶ ¿De qué manera la información recabada influye para reconocer la necesidad de cambio en algunos aspectos y para mejorar la calidad del servicio educativo?
  - ▶ ¿Cómo los puntos de vista expresados pueden ser incorporados para mejorar las relaciones entre las educadoras y sus alumnos, entre los padres de familia y las docentes?, ¿qué se requiere para ello?
  - ▶ ¿Cuáles serán los mecanismos para recuperar las opiniones de los niños y padres de familia de manera permanente y cómo se responderá a sus inquietudes?
3. Defina acciones que atiendan las situaciones detectadas, a fin de poder incorporarlas en el PETE o equivalente.

---

## Ficha 2. Cómo se promueve la participación de los padres de familia

---

### Propósito

- ▶ Reconocer qué hace el colectivo del Jardín de niños para promover la participación de los padres de familia.

### Material de consulta

- ▶ Actas de la conformación de la Sociedad de padres de familia.
- ▶ Minutas y actas de la conformación del Consejo escolar de participación social.
- ▶ Libreta o cuaderno sobre los acuerdos con padres de familia.
- ▶ Otros.

## Productos

- ▶ Formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia.
- ▶ Conclusiones sobre las diferentes formas aplicadas a la promoción de la participación de los padres de familia.
- ▶ Propuestas para involucrar de una manera más eficaz a los padres de familia.

## Actividades

1. Revisen las minutas de las reuniones del Consejo Técnico del ciclo escolar anterior, previas a la planeación. La revisión estará centrada en:
  - ▶ Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter general, como:
    - ▶ Difusión del reglamento interno del plantel.
    - ▶ Participación en los procesos de diagnóstico o autoevaluación inicial de la escuela.
    - ▶ Participación como apoyo en las actividades de aprendizaje.
    - ▶ Elaboración del ejercicio de planeación (PETE o equivalente) del plantel.
    - ▶ Conformación de la Asociación de padres de familia y consejos escolares de participación social, entre otros.
  - ▶ Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter particular, a saber:
    - ▶ Conocimiento del diagnóstico inicial del grupo en dónde están sus hijos.
    - ▶ Información periódica acerca de los avances y dificultades en los procesos de aprendizaje de sus hijos.
    - ▶ Otros.
2. A partir de los resultados obtenidos reflexionen:
  - ▶ ¿Se conocen las expectativas de los padres de familia sobre la educación pre-escolar y en particular la que ofrece el Jardín de niños?
  - ▶ ¿Cómo recupera y atiende la escuela las expectativas de las familias?
  - ▶ ¿Los padres de familia conocen físicamente los espacios de escuela: aulas, pasillos, baños, áreas de recreo, entre otros; y qué opinión tienen de estas?
  - ▶ ¿Qué contenidos se toman en cuenta para organizar las reuniones de trabajo con los padres?, ¿cuánto tiempo les lleva desarrollar las juntas?
  - ▶ ¿Asisten todos los padres convocados?, ¿a qué se atribuye la asistencia o inasistencia?
  - ▶ ¿En qué actividades se favorece más la participación de las familias?, ¿por qué?
  - ▶ ¿De qué manera los padres participan en procesos de autoevaluación o diagnóstico iniciales y en la planeación escolar?
3. Elaboren conclusiones sobre las diferentes formas aplicadas a la promoción de la participación de los padres de familia.

4. Diseñen propuestas para involucrar de una manera más eficaz a los padres de familia.

---

## Ficha 3. La valiosa colaboración de la comunidad

---

### Propósito

- ▶ Reconocer las relaciones y formas de participación de la comunidad en las tareas educativas que la escuela establece para fortalecer la gestión escolar.

### Materiales de consulta

- ▶ Actas de conformación del CEPS de la escuela.
- ▶ Actas o minutas de las reuniones de la APF y CEPS.
- ▶ Reglamento de la APF y CEPS.
- ▶ Otros materiales que permitan valorar la participación social en la escuela.

### Productos

- ▶ Análisis y conclusiones sobre las formas de vinculación de la escuela con los padres de familia y la comunidad en general.
- ▶ Acuerdos que permitan mejorar las relaciones de colaboración con los padres de familia y la comunidad en general.
- ▶ Acciones generales para fomentar la participación social en la escuela.

---

### Actividades

1. Recuperar las conclusiones obtenidas en la ficha anterior y realizar una descripción general sobre cómo participan los padres de familia en:
  - ▶ La escuela en general.
  - ▶ Salón/grupo.
  - ▶ Tareas educativas de sus hijos.
2. Analizar el reglamento de la Asociación de padres de familia y del Consejo escolar de participación social. La lectura de los documentos puede ser una actividad previa y con base en la información obtenida y las conclusiones realizadas reflexionen en torno a:
  - ▶ ¿Cuándo y para qué se reúne el director, los maestros y los padres de familia?
  - ▶ ¿Qué asuntos tratan?
  - ▶ ¿Qué información reciben los padres?
  - ▶ ¿Qué tipo de apoyos recibe la escuela por parte de las familias de los alumnos?

- ▶ ¿Qué actividades realiza con los padres de familia para que apoyen el aprendizaje de los alumnos?
- ▶ ¿Cuál es la participación del municipio para atender las necesidades educativas y de infraestructura de nuestra escuela?
- ▶ ¿Cómo y cuándo la escuela rinde cuentas a la comunidad escolar de las tareas educativas y financieras?
- ▶ ¿Cuáles son los apoyos que la escuela ha recibido de otras dependencias de gobierno o de la iniciativa privada?
- ▶ ¿Cuáles son las obligaciones y derechos de los padres de familia en la relación con la escuela?
- ▶ ¿Cuáles son las formas de comunicación que prevalecen entre la escuela y los padres?
- ▶ Porcentaje aproximado de asistencia de los padres de familia a las reuniones convocadas por el maestro y la escuela.

3. En el colegiado se discuten y organizan las conclusiones obtenidas tomando como base el siguiente cuadro:

Participación social en el aula	Participación social en la escuela

El coordinador en lluvia de ideas recupera las aportaciones del colectivo escolar mediante el siguiente cuestionamiento:

<p><b>¿Qué necesitamos hacer para fortalecer la participación social en nuestra escuela?</b></p>
--

4. Identificar en colegiado, los apoyos que brindan los organismos externos a la escuela:
- ▶ Iniciativa privada.
  - ▶ Municipal.
  - ▶ Otros.
5. Registrar en plenaria los resultados y valorar su impacto en la escuela.
6. Retomar los productos obtenidos hasta el momento e identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad para mejorarlas.

¿Cómo valoramos la participación social en nuestra escuela?	
Fortalezas	Oportunidades de mejorar

Registren sus conclusiones porque darán sustento a la autoevaluación escolar en esta dimensión de la gestión escolar.

## Nivel: educación primaria

### Dimensión pedagógica curricular

#### *Secuencia 1. Formas de enseñanza y logros de aprendizaje*

##### Propósito

- ▶ Analizar las formas de enseñanza y los factores asociados a éstas en la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos para reconocer las características de los estilos y prácticas docentes predominantes, y su contribución al logro educativo de los alumnos de la escuela.

##### Estándares

- A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- A.12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
- A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.
- A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y cultura de la legalidad.

##### Actividades previas al desarrollo de esta secuencia

- ▶ Para contextualizar y orientar de mejor manera sus análisis, reflexiones y productos, es conveniente revisar antes de iniciar el desarrollo de las fichas de trabajo el apartado correspondiente a «La autoevaluación inicial de la escuela».
- ▶ Una vez revisado el apartado referido a la autoevaluación inicial de la escuela, revise los estándares del PEC, con la intención de establecer relaciones entre los productos obtenidos en cada ficha de trabajo y los estándares de esta dimensión.

---

## Ficha 1. El plan y programas de estudio. Conocimiento y aplicación

---

### Propósito

- ▶ Conocer el nivel de conocimiento, comprensión y aplicación de los enfoques curriculares, propósitos y contenidos del plan y programas de estudio vigentes para su adecuada implementación.

### Actividad previa

- ▶ Realizar la lectura correspondiente, de modo que pueda obtener respuestas que alimenten el análisis y la reflexión en las reuniones colectivas, así como la obtención de conclusiones respecto de su realidad escolar.

### Material de consulta

- ▶ Ley General de Educación y Plan y programas de estudio 1993.

### Productos

- ▶ Conclusiones colectivas respecto del conocimiento, comprensión y aplicación del Plan y programas de estudio en sus prácticas de enseñanza.
- 

### Actividades

1. De manera individual conteste por escrito la siguiente pregunta:
  - ▶ ¿Cuál es el perfil de egreso que deben tener los alumnos al término del nivel de primaria?; es decir, ¿qué conocimientos, habilidades, valores y actitudes debieron desarrollar?
2. De manera individual o si es posible organizados en equipo, lean lo siguiente:
  - ▶ Equipo 1: Ley General de Educación. Capítulo 1 «Disposiciones generales»
  - ▶ Equipo 2: Presentación e introducción del plan y programas; realicen una reflexión identificando la tarea fundamental de la escuela.
3. En la reunión del colectivo escolar comenten el contenido de las lecturas anteriores, resaltando los puntos más importantes, con base en las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuál es la función del plan y programas de estudio?
  - ▶ ¿Cuáles son las principales tareas que se le encomiendan a la escuela?
  - ▶ De acuerdo con los cuatro propósitos educativos, ¿cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se espera que los alumnos de educación primaria desarrollen?
4. Considerando los cuestionamientos anteriores en colectivo reflexionen y obtengan conclusiones sobre la tarea fundamental de la escuela.

Después de reconocer cuál es la tarea fundamental de la escuela será necesario hacer un contraste entre lo que hace en sus prácticas de enseñanza diarias y lo estipulado en el Plan y programas de estudio.

**5.** Recuperen las respuestas de la primera actividad

¿Qué hago?	¿Qué dice el Plan y programa que debo hacer?

**6.** En colectivo presenten el contraste que cada profesor realizó y reflexionen respecto de sus resultados, registren las observaciones recurrentes para integrar el producto de esta ficha, para sumarlo a la autoevaluación inicial.

---

## Ficha 2. La práctica pedagógica y sus factores asociados. Planeación didáctica, evaluación, clima de aula, tiempo y recursos didácticos

### Propósito

- ▶ Identificar la trascendencia de las formas de enseñanza y sus factores asociados en la generación de aprendizajes significativos para el logro educativo.

### Materiales de consulta

- ▶ Planeación de cada docente.
- ▶ Cuadernos de los alumnos.
- ▶ Exámenes.
- ▶ Ficheros didácticos.
- ▶ Libros del Maestro.
- ▶ Libros de los alumnos.

### Productos

- ▶ Respuestas y reflexiones individuales.
- ▶ Conclusiones colectivas de la situación en la que se encuentra la práctica pedagógica y sus factores asociados en la escuela, respecto de sus prácticas de enseñanza.

### Actividades

Conocer la importancia que tienen las formas de enseñanza en el logro de aprendizajes contribuye a reconocer la trascendencia de éstas en la formación de los alumnos.

1. Resuelva las preguntas siguientes a fin de orientar su reflexión:
  - ▶ ¿Qué acciones realiza para enseñar en cada clase? Describalas y reflexione sobre lo siguiente:
  - ▶ ¿Las formas como enseña son las idóneas para generar aprendizajes en **todos** sus alumnos?, ¿a qué cree que se debe?
  - ▶ ¿Qué tendría que hacer si las formas de enseñar no favorecen los aprendizajes de **todos** sus alumnos?
  - ▶ ¿Tiene claridad respecto de lo que los alumnos deben aprender en cada asignatura, en cada grado y al término del nivel donde se ubican?
  - ▶ ¿Cómo verifica que sus alumnos han logrado un aprendizaje?
  - ▶ ¿Qué hace cuando identifica que alguno o algunos de sus alumnos no han logrado los aprendizajes esperados?
  - ▶ ¿Logra que superen sus dificultades de aprendizaje?, ¿cómo?

Para reconocer con mayor certeza las formas que aplica para enseñar habrá de revisar los aspectos o factores que influyen en la enseñanza y el aprendizaje, algunos de los que se proponen son: planeación didáctica, evaluación, cuadernos de los alumnos, exámenes, clima de aula, uso del tiempo de clase y recursos de apoyo.

2. Resuelvan en equipos o comisiones los planteamientos propuestos para cada uno de los factores.

#### a) Planeación didáctica

Analice su planeación didáctica, considerando las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué insumos toma en cuenta al momento de planear sus clases?
- ▶ ¿En función de quién planea?
- ▶ Su planeación, ¿considera las necesidades de todos sus alumnos?
- ▶ ¿Hace un plan de clase común para todos sus alumnos, independientemente de sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje?
- ▶ Su planeación, ¿considera las rutas para el tratamiento de los contenidos, con base en los enfoques curriculares?, ¿los conoce, comprende y aplica?, ¿a qué se debe?
- ▶ En su planeación, ¿relaciona los contenidos y acciones de los programas y proyectos que operan en su escuela, con el tratamiento de los contenidos curriculares?, ¿cómo lo hace?

#### b) Evaluación

3. Reflexione en torno a las formas como evalúa los aprendizajes de sus alumnos, considerando las siguientes cuestiones:
  - ▶ ¿Toma en cuenta las sugerencias de evaluación que le propone el plan y programas de estudio?
  - ▶ ¿Cuáles son los criterios que utiliza para evaluar a sus alumnos?, ¿son coherentes con el enfoque de cada asignatura?, ¿evalúa los contenidos que desarrolla?

- ▶ ¿Los resultados que obtienen sus alumnos, son los esperados por usted?, ¿tienen alguna relación con sus formas de enseñanza y con las formas de evaluación que aplica?
- ▶ ¿Reconoce en los resultados obtenidos lo que realmente aprenden sus alumnos?
- ▶ ¿Las formas como evalúa le permiten identificar las dificultades que tienen sus alumnos para aprender?, ¿qué hace con dicha información?, ¿utiliza otros caminos para que las dificultades encontradas se atiendan y los alumnos avancen?, ¿aprovecha el error como área de oportunidad para retroalimentar el aprendizaje?

Para contrastar lo que ha identificado en su planeación y en las formas como utiliza la evaluación, es conveniente revisar los cuadernos de sus alumnos y algunos de los exámenes que les aplica. Estos insumos permiten conocer, en buena medida, cómo es el trabajo escolar: qué se enseña, qué hacen en clase y qué aprenden, lo que contribuye a reconocer con mayor precisión sus formas de enseñanza, de evaluación y, de algún modo, lo que aprenden sus alumnos.

### Revisión de cuadernos de los alumnos y exámenes

4. Seleccione algunos cuadernos al azar, de preferencia de cada una de las asignaturas o cuando menos de dos. Las siguientes preguntas pueden orientar su análisis y reflexión:
  - ▶ Identifique los ejercicios más frecuentes, ¿recuperan los rasgos del enfoque curricular para la enseñanza de la asignatura tratada?
  - ▶ ¿Se aprecian las rutas con las cuáles les propone aprender?, ¿son diversas?
  - ▶ ¿Se observan en los cuadernos orientaciones y sugerencias propuestas por usted, para su mejoramiento o corrección?
  - ▶ Los exámenes, ¿para qué sirven?, ¿qué información le aportan?, ¿qué hace con los resultados que muestran?, ¿qué hace para los estudiantes con resultados poco alentadores?

### c) Clima de aula

El ambiente que propicia en el aula también es un factor importante en la generación de aprendizajes.

5. Oriente sus reflexiones considerando las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Qué grado de confianza genera en su grupo?
  - ▶ ¿Cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre los alumnos?
  - ▶ ¿Las relaciones son equitativas?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos?, ¿qué características presentan los alumnos que son aceptados, discriminados o ignorados?
  - ▶ ¿Las relaciones que propicia con sus alumnos contribuyen con un clima que estimula el aprendizaje?

#### d) Uso del tiempo de clase

En este factor es prioritario identificar la forma cómo administra el tiempo para la organización de las actividades que tienen que ver con la enseñanza y el aprendizaje.

6. Elabore un cuadro como el siguiente para aproximarse a la cantidad de tiempo efectivo que destina a la enseñanza, ponga tantos espacios como actividades realizadas y al final sume los tiempos:

Actividades cotidianas	Tiempo aproximado que emplea por jornada	Por semana	Por mes	Al término de bimestre
<b>Total</b>				

7. Al hacer un balance de la cantidad de tiempo que destina a las actividades registradas, analice y reflexione respecto de las siguientes preguntas:
- ▶ ¿Cuál es el tiempo efectivo que destina para enseñar?, ¿es suficiente para el logro de los aprendizajes esperados?
  - ▶ ¿Qué tan importantes son dichas actividades respecto de la enseñanza y el aprendizaje?
  - ▶ ¿Se pueden proponer opciones que permitan disminuir el tiempo destinado, o plantear cambios a fin de dedicar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende?, ¿qué alternativas o cambios propone?

#### e) Recursos didácticos

Es importante identificar el tipo de recursos que utiliza con mayor frecuencia para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje y reconocer si cumplen con la función requerida, así como los que hacen falta para programar su adquisición.

8. Resolver las siguientes preguntas ayuda a precisar los recursos con los que cuenta y los que hacen falta para apoyar mejor las experiencias de aprendizaje de sus alumnos.
- ▶ ¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje? Elabore un listado.
  - ▶ ¿Son verdaderos apoyos para dirigir la enseñanza y generar aprendizajes?, ¿son variados, atractivos, interesan a los alumnos?, ¿se adecuan a sus necesidades?
  - ▶ ¿Le permiten variar las rutas para el desarrollo de los contenidos?, ¿hacen falta otros, de qué tipo y para qué?

9. Después de resolver las preguntas orientadoras y reflexionar las respuestas, organice la información y presente los resultados al colectivo para su análisis y discusión, a fin de integrar la situación inicial que se identifica en su escuela en la dimensión pedagógica curricular.

---

## Ficha 3. Resultados educativos de la escuela

---

### Propósito

- ▶ Reconocer los niveles de logro educativo que presentan los alumnos de la escuela para iniciar un proceso de mejora.

### Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo (Medidos con Indicadores de Impacto y Resultados) en escuelas y alumnos:

- B.1. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- B.2. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- B.3. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico, cuando así corresponda.
- B.4. La escuela disminuye el índice de reprobación.
- B.5. La escuela disminuye el índice de deserción.

Para los alumnos con necesidades educativas especiales, el incremento en las habilidades a que se refieren el apartado B1, B2 y B3, tomará como base su propuesta curricular adaptada, cuando así corresponda.

### Materiales de consulta

- ▶ Estadística escolar del ciclo escolar anterior (911 IAE).

### Productos

- ▶ Respuestas y reflexiones individuales.
- ▶ Conclusiones colectivas respecto del análisis y reflexión de los resultados educativos.

---

### Actividades

- 1. En la estadística escolar, revise los resultados generales de los alumnos de la escuela respecto de los indicadores educativos:
  - ▶ Porcentaje de aprovechamiento escolar.
  - ▶ Porcentaje de reprobación.

- ▶ Porcentaje de deserción.
  - ▶ Eficiencia terminal.
2. Identifique en cada uno de los grados, los resultados de aprovechamiento de todas las asignaturas, o al menos de Español, Matemáticas y Ciencias Naturales y conteste lo siguiente:
    - ▶ ¿Qué grado presenta los resultados más bajos?
    - ▶ ¿Qué grado observa mayor reprobación?
    - ▶ ¿Qué asignaturas muestran mayor aprovechamiento?
    - ▶ ¿Cuál es el porcentaje de deserción observado en el ciclo escolar?
    - ▶ ¿Cuál es el porcentaje de aprovechamiento escolar en cada uno de los grados?
  3. A partir de los resultados identificados en la estadística, reflexione y conteste lo siguiente:
    - ▶ ¿Cómo se siente con los resultados observados?, ¿le satisfacen?, ¿a qué los atribuye?, ¿qué situaciones internas de la escuela, considera tienen responsabilidad en los resultados de los alumnos?, ¿pueden modificarse?
  4. Y respecto de usted, que valor le da a los resultados que aportó a la estadística:
    - ▶ ¿Le satisfacen?, ¿qué situaciones considera determinaron tales resultados en su grupo?, ¿cuáles tendría que asumir usted?, ¿hay posibilidades de mejorar la parte que a usted le corresponde?, ¿cómo?
  5. Integre sus respuestas para la reunión con el colectivo escolar, a fin de que en conjunto analicen y reflexionen sus observaciones para valorar, reconocer y asumir la responsabilidad por los resultados educativos de todos los alumnos de su escuela.
  6. Contrasten sus resultados con los estándares de eficacia externa y logro educativo propuestos por el PEC y reflexionen respecto de:
    - ▶ ¿Qué tan cerca o lejos se encuentran de alcanzar los estándares de eficacia externa y logro educativo?
    - ▶ ¿Qué acuerdos y compromisos requieren asumir para mejorar los resultados obtenidos y avanzar hacia el logro de los estándares propuestos?
  7. Elaboren conclusiones de las actividades realizadas.

---

## Dimensión organizativa

### Secuencia 2. Trabajo colegiado y liderazgo directivo

#### Propósito

- ▶ Valorar los objetivos y actividades que se desarrollan en las reuniones de Consejo Técnico, así como el liderazgo directivo que se ejerce para la consecución de las mismas, el seguimiento a los acuerdos y compromisos y su trascendencia en el clima organizacional prevaleciente de la escuela.

#### Estándares

- A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.
- A.2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- A.3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

---

## Ficha 1. Organización y funcionamiento del consejo técnico escolar

#### Propósito

- ▶ Identificar las formas como se ha organizado y hecho funcionar el Consejo Técnico Escolar para aprovechar de mejor manera estos espacios y favorecer prioritariamente las formas de enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

#### Materiales de consulta

- ▶ Agendas de reunión de Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Actas o minutas.
- ▶ Acuerdos y compromisos (seguimiento).

#### Productos

- ▶ Conclusiones sobre la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Acuerdos que permitan eficientar las reuniones y reorientarlas prioritariamente hacia la tarea sustantiva de la escuela.

## Actividades

1. Resuelva las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuál es la función principal del Consejo Técnico Escolar?
  - ▶ ¿Qué se entiende por trabajo colegiado y colaborativo?
2. Realice la lectura de la normatividad vigente referida al funcionamiento de los consejos técnicos escolares.
3. Contraste las respuestas que obtuvo en la actividad 1 con lo que señala la normatividad vigente.
4. Obtenga sus conclusiones y preséntelas al colectivo docente. Generen conclusiones grupales.
5. En equipos o comisiones, revisen y analicen las agendas, las actas y los acuerdos y compromisos adquiridos en las reuniones del Consejo Técnico Escolar del ciclo escolar anterior.
6. Posteriormente, reflexionen con relación a las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Qué mecanismos utiliza para definir el contenido, calendarización y materiales de apoyo a las sesiones del Consejo Técnico?
  - ▶ ¿Cuántas veces al año sesionan en Consejo Técnico?
  - ▶ ¿Cuánto tiempo invierten en una reunión de Consejo Técnico?
  - ▶ ¿De qué manera registran los acuerdos y llevan seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos?, ¿qué tipo de decisiones se toman en el órgano colegiado?
  - ▶ ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes a tratar en las reuniones?
  - ▶ ¿Se realizan actividades de formación profesional en las reuniones de Consejo Técnico?, ¿cómo cuáles?
  - ▶ ¿Los asuntos y temas tratados en las reuniones atienden las demandas pedagógicas de los alumnos?
7. Por equipos concentren la información en cuadros, esquemas, mapas, o el recurso que deseen para presentarla al colectivo docente.
8. Obtengan conclusiones en relación con cómo eficientar las reuniones del Consejo Técnico Escolar, considerando:
  - ▶ Organización y funcionamiento.
  - ▶ Selección de temáticas a tratar.
  - ▶ Participación de docentes y el director.
  - ▶ Ideas para potenciar el trabajo colegiado y colaborativo.
9. Tomen acuerdos y asuman los compromisos que favorezcan el trabajo colegiado y colaborativo para eficientar las reuniones del Consejo Técnico Escolar.

## Ficha 2. Liderazgo y clima organizacional

### Propósito

- ▶ Conocer y valorar el liderazgo del director y su relación con el clima organizacional que impera en la escuela, a través de las opiniones de los docentes, alumnos y padres de familia para la mejora de la organización y funcionamiento de la escuela.

### Materiales de consulta

- ▶ Texto: «*Dirección y Liderazgo*». Selección y adaptación: Elizondo Huerta, Aurora (coord), *La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós (Maestros y enseñanza), 2001, cap. 15.
- ▶ Instrumento para la obtención de opiniones de alumnos, docentes y padres de familia.

### Productos esperados

- ▶ Conclusiones obtenidas de las opiniones de los actores escolares respecto de las formas de dirigir y del clima organizacional prevaleciente de la escuela.
- ▶ Acuerdos y compromisos que favorezcan la mejora de las formas de liderar y del clima organizacional de la escuela.

### Actividad previa

- ▶ Diseñar un instrumento para obtener la información que dé cuenta de las percepciones que tienen los actores escolares: docentes, alumnos, padres de familia, personal de apoyo y asistencia, entre otros, respecto de las actuaciones del director y del ambiente o clima de trabajo que se vive en la escuela. Las preguntas del cuestionario o encuesta deberán adecuarse al tipo de actor y al campo en el que se desarrolla.
- ▶ Algunas pautas generales que orientan las preguntas del cuestionario consideran lo que tendría que hacer el director para apoyar las situaciones que vive cada grupo de actores escolares en el mejoramiento del clima organizacional y del logro educativo.

### Actividades

1. Realizar la lectura propuesta u otra que el colectivo considere pertinente referente al tema de liderazgo.
2. Tras la lectura, responder las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuáles son los retos que implica el liderazgo directivo?
  - ▶ ¿Qué factores intervienen en la conquista del liderazgo directivo para el mejoramiento del clima escolar?

▶ ¿Cuáles son los tipos de habilidades que debe desarrollar el director de la escuela?

3. Analicen y reflexionen en torno a la realidad de su escuela, para ello, revisen las opiniones de los actores encuestados, identifiquen fortalezas, debilidades y áreas de mejora para contribuir con el liderazgo directivo.

4. Con la información obtenida, completen la siguiente tabla:

Opiniones de los actores de la escuela			
	Fortalezas	Debilidades	Áreas de mejora
Docentes			
Alumnos			
Padres de familia			

5. Analicen y reflexionen en relación con la información obtenida y elaboren conclusiones.

6. Concéntrense en las áreas de mejora para la toma de acuerdos y compromisos que favorezcan el liderazgo directivo, el clima escolar y el logro educativo.

7. Registren los acuerdos y compromisos.

---

## Dimensión administrativa

### Secuencia 3. Administración del tiempo y de los recursos de la escuela

#### Propósito

- ▶ Analizar y reflexionar sobre las formas en que se administran el tiempo y los recursos humanos, materiales y financieros, para eficientar su uso en el funcionamiento de la escuela y en la mejora de las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

#### Estándares

- A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos didácticos necesarios.
- A.23. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.

---

## Ficha 1. Funcionamiento regular de la escuela

#### Propósito

- ▶ Identificar los factores que intervienen en las formas como se administra el tiempo para eficientar su distribución y priorizar el logro de los propósitos educativos y el funcionamiento regular de la escuela.

#### Materiales de consulta

- ▶ Actas de acuerdos de reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Registro y control de asistencia del personal.
- ▶ Bitácora del director.
- ▶ Plan de trabajo de la escuela.

#### Productos

- ▶ Conclusiones respecto del funcionamiento regular de la escuela, en función de la administración del tiempo.
- ▶ Acuerdos y compromisos que permitan optimizar el uso del tiempo en la escuela.

## Actividades

1. En equipos o comisiones analicen las actividades que se señalan en el cuadro siguiente. Para ello, es necesario consultar los materiales requeridos, según el tipo de actividad.
2. Posteriormente integren la información analizada en los espacios correspondientes. Sugerencia de llenado:
  - ▶ Actividad desarrollada: acción concreta que se realizó.
  - ▶ Participantes: grupos (cantidad de alumnos) y personal docente y directivo que intervino en la realización de la actividad.
  - ▶ Horas empleadas en su preparación y ejecución: tiempo total invertido dentro del horario escolar para la actividad
  - ▶ Observaciones: forma en que la escuela fue invitada a participar y la instancia que lo hizo.

Tipo de actividad	Actividad desarrollada	Participantes	Horas escolares. En su preparación	Horas escolares. En su ejecución	Observaciones
Ceremonias cívicas					
Reuniones de Consejo Técnico y extraordinarias					
Reuniones sindicales					
Reuniones de capacitación y actualización					
Reuniones con padres de familia					
Proyectos educativos					
Concursos					
Campañas					
Eventos culturales					
Jornadas deportivas					
Festivales de la escuela					
Festividades de la localidad					
Ensayos					

Tipo de actividad	Actividad desarrollada	Participantes	Horas escolares. En su preparación	Horas escolares. En su ejecución	Observaciones
Simulacros					
Llenado de documentos oficiales					
Otras					

3. Respecto de las actividades que cada equipo revisó y tomando como referencia los propósitos generales de la educación primaria establecidos en el plan y programas de estudio 1993, clasifiquen en tres grupos las actividades analizadas con base en los siguientes criterios:
  - ▶ Las que **responden a propósitos** establecidos en el plan y programas de estudio 1993, o que se relacionan con contenidos y asignaturas.
  - ▶ Las que **complementan** el trabajo realizado en el aula.
  - ▶ Las que **no tienen relación directa** con la tarea fundamental de la escuela primaria.
  
4. A partir de lo anterior, reflexionen sobre las siguientes cuestiones:
  - ▶ ¿Cuáles son las actividades más frecuentes y qué tiempo se destinó a ellas?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Cuáles fueron los criterios o motivos que se emplearon para su participación y atención de las actividades complementarias demandadas por el sistema o escuela?
  - ▶ ¿Participan todos los maestros y alumnos o sólo una minoría? Si no participan todos los estudiantes, ¿qué repercusiones tiene la actividad para alumnos y maestros no participantes?
  - ▶ ¿Cuáles fueron los propósitos y contenidos del Plan y programas de estudio 1993 que se fortalecieron a partir del desarrollo de éstas actividades? Argumenten.
  - ▶ ¿Cuáles actividades podrían dejar de realizarse porque sus contenidos no impactan en los aprendizajes de todos los estudiantes, o porque no responden a la tarea fundamental de la educación primaria? Argumenten.
  - ▶ ¿Cuántos días laborales no se trabajaron?
  - ▶ ¿En qué porcentaje está cumpliendo la escuela con el calendario oficial de 200 días laborales y qué repercusiones tiene en la tarea educativa?
  
5. Elaboren conclusiones que les permita reconocer la forma en que se cumple con el calendario escolar, cómo se administra el tiempo en la escuela y la manera en que puede optimizarse. Las siguientes preguntas pueden orientar el trabajo:
  - ▶ ¿Estamos cumpliendo con el calendario escolar oficial?
  - ▶ ¿Las jornadas de trabajo permiten cubrir el tiempo sugerido para el desarrollo de las distintas asignaturas del plan de estudios?

- ▶ Continuando con los mismos usos y costumbres, ¿es posible lograr los propósitos educativos en todos los alumnos de la escuela y avanzar hacia la visión de la escuela que queremos?
  - ▶ ¿Qué resulta necesario hacer?
  - ▶ Elaboren propuestas de cómo eficientar el uso del tiempo para favorecer el funcionamiento regular de la escuela y el logro de la tarea fundamental.
6. Presenten sus conclusiones al colectivo docente y tomen decisiones respecto de formas para eficientar el uso del tiempo en la escuela.
7. Registren los acuerdos y compromisos adquiridos.

---

## Ficha 2. Administración de los recursos de la escuela

---

### Propósito

- ▶ Analizar y reflexionar acerca de las formas en que se administran los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela, para elaborar propuestas que contribuyan con una mejor distribución y aplicación de los mismos.

### Materiales de consulta

- ▶ Planeación de la escuela.
- ▶ Actas de reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Actas de reuniones con APF (Asociación de padres de familia).
- ▶ Actas de acuerdos de reuniones con el CEPS (Consejo escolar de participación social)
- ▶ Inventario de la escuela.
- ▶ Bitácora del director y docentes.
- ▶ Plantilla de personal.
- ▶ Oficios recibidos y contestados.

### Productos

- ▶ Conclusiones sobre la descripción del uso, distribución, conservación y mantenimiento de los materiales y recursos de la escuela.
- ▶ Acuerdos y compromisos que contribuyan a optimizar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, con los que cuenta la escuela.

### Actividades

1. Por equipos o comisiones revisen los materiales requeridos del ciclo escolar anterior, para recuperar la información siguiente:
- ▶ ¿Cómo se realiza la asignación de los docentes a los grupos y grados?

- ▶ ¿Cómo se cubren las necesidades de docentes en la escuela por falta de recursos e inasistencias?
- ▶ ¿Qué medidas preventivas y correctivas se aplican para regular las ausencias del personal en la escuela sin menoscabo de sus derechos laborales?
- ▶ ¿De qué manera se asignan las comisiones de trabajo?, ¿cómo distribuye su tiempo en el cumplimiento de su comisión?
- ▶ ¿Cómo se registran los movimientos de personal y alumnos en el centro escolar?
- ▶ ¿La escuela recibe orientaciones y apoyos de la supervisión escolar respecto a la aplicación de la normatividad vigente?
- ▶ ¿Considera adecuado el tipo de infraestructura y equipamiento existente en la escuela, para el óptimo desempeño de alumnos y maestros?
- ▶ ¿La escuela cuenta con los espacios educativos necesarios para el óptimo desempeño de alumnos y docentes?
- ▶ ¿Cuenta la escuela con un inventario general de bienes?
- ▶ ¿Cómo se distribuyen los materiales didácticos y escolares en los grupos?
- ▶ ¿Apoya la Asociación de padres de familia para solventar las necesidades materiales de la escuela?, ¿cómo?
- ▶ ¿Participa el Consejo escolar de participación social en las tareas escolares de su incumbencia?, ¿cómo?

2. Organice la información obtenida y resérvela para la reunión colectiva.

3. Enliste los recursos humanos, materiales (infraestructura, equipamiento, acervos y materiales escolares diversos) con que cuenta la escuela.

4. Clasifique la información obtenida. Se sugiere el siguiente cuadro:

- ▶ Formas de adquisición y distribución: fuente y dependencia de donde se obtuvieron los recursos.
- ▶ Formas de distribución: manera en que fueron asignados y distribuidos los recursos en la escuela.
- ▶ Observaciones: pertinencia en la asignación y distribución de dichos recursos.

Recursos	Formas de adquisición	Formas de distribución	Observaciones
Humanos			
Materiales			
Financieros			

5. Presenten los resultados de las actividades realizadas al colectivo docente para definir los acuerdos y compromisos que favorezcan las formas de administrar los recursos de la escuela.

6. Registren los acuerdos y compromisos adquiridos para su seguimiento.

---

## Dimensión de participación social comunitaria

### Secuencia 4. La participación de los padres de familia y comunidad en el hacer de la escuela

#### Propósito

- ▶ Reconocer las relaciones y formas de participación de los padres de familia y comunidad en las tareas educativas de la escuela para fortalecer su involucramiento en el apoyo de los aprendizajes de sus hijos.

#### Estándares

- A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
- A.18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

---

## Ficha 1. Opiniones de los alumnos y padres de familia respecto del servicio educativo que ofrece la escuela

#### Propósito

- ▶ Elaborar propuestas para mejorar las relaciones de colaboración entre la escuela y los padres de familia y comunidad, a fin de favorecer el logro educativo de los estudiantes.

#### Material de consulta

- ▶ Instrumentos para la obtención de opiniones de alumnos y padres de familia.

#### Productos

- ▶ Opiniones de alumnos y padres de familia sobre el funcionamiento de la escuela.
- ▶ Acuerdos y compromisos adquiridos, con base en las opiniones de los alumnos y padres de familia para mejorar el servicio que ofrece la escuela.

## Actividades

1. En colegiado se conversa sobre la importancia de recuperar la opinión de los alumnos y padres de familia respecto del funcionamiento de la escuela. Se definen los temas base para la elaboración de las preguntas del instrumento con el cual se recuperarán sus opiniones. Algunos aspectos a revisar pueden ser:
  - ▶ ¿Les gusta su escuela?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Qué les agrada y qué les disgusta de lo que hacen en la escuela?
  - ▶ ¿Qué cambiarían para que la escuela sea mejor?
  - ▶ ¿Qué les gusta de su salón de clases?, ¿qué no les gusta de él?
  - ▶ ¿Les agrada como los trata su maestro(a)?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Qué aprenden en la escuela?
  - ▶ ¿Cómo pueden participar para que su escuela y salón estén en las condiciones que quisieran?
  - ▶ ¿Cómo les gustaría que fuera su escuela?
2. Una vez aplicado el instrumento y sistematizada la información, revisen y comenten las opiniones de los alumnos y padres de familia y reflexionan en torno a:
  - ▶ ¿De qué manera la información recabada influye para reconocer la necesidad de cambio en algunos aspectos de la escuela y así mejorar la calidad del servicio educativo?
  - ▶ ¿Cómo pueden ser tomadas en cuenta las opiniones para mejorar las relaciones entre los docentes y sus alumnos, entre los padres de familia y los docentes?
  - ▶ ¿Cuáles serán los mecanismos para recuperar las opiniones de los alumnos y padres de familia de manera permanente, y cómo se buscaría dar respuesta a sus inquietudes?
3. Definan acuerdos y compromisos que atiendan a las situaciones detectadas, a fin de poder incorporarlas en el PETE o equivalente, para mejorar el servicio que ofrece la escuela.

## Ficha 2. La participación de los padres de familia

### Propósito

- ▶ Reconocer las formas que utiliza la escuela para promover la participación de los padres de familia a favor de las actividades escolares y de los aprendizajes de sus hijos.

### Material de consulta

- ▶ Actas de la conformación de la Asociación de padres de familia
- ▶ Minutas y actas de la conformación del Consejo escolar de participación social.
- ▶ Registro de acuerdos con padres de familia.
- ▶ Otros.

### Productos

- ▶ Conclusiones sobre las diferentes formas aplicadas a la promoción de la participación de los padres de familia.
- ▶ Propuestas para involucrar de una manera más eficaz a los padres de familia.

### Actividades

1. Revisen las minutas de las reuniones del Consejo Técnico del ciclo escolar anterior. Las pautas siguientes servirán para orientar la revisión:
  - ▶ Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter general como:
    - ▶ Difusión del reglamento interno del plantel.
    - ▶ Participación en los procesos de diagnóstico o autoevaluación inicial de la escuela.
    - ▶ Participación como apoyo en las actividades de aprendizaje.
    - ▶ Participación en el diseño de la planeación de la escuela.
    - ▶ Conformación de la Asociación de padres de familia y consejos escolares de participación social, entre otros.
  - ▶ Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter particular, a saber:
    - ▶ Conocimiento del diagnóstico inicial del grupo dónde están sus hijos.
    - ▶ Información periódica acerca de los avances y dificultades en los procesos de aprendizaje de sus hijos.
    - ▶ Sugerencias de los profesores para apoyar desde el hogar la mejora de los aprendizajes de sus hijos.
    - ▶ Participación de los padres de familia en algunas actividades de aula relacionadas con el tratamiento de los contenidos programáticos.
2. A partir de los resultados obtenidos reflexionen en torno a:

- ▶ ¿Se conocen las expectativas de los padres de familia sobre la educación primaria y, en particular, la que ofrece su escuela?
  - ▶ ¿Cómo recupera y atiende la escuela las expectativas de las familias?
  - ▶ ¿Los padres de familia conocen físicamente los espacios de escuela: aulas, pasillos, baños, áreas de recreo, entre otros?, ¿qué opinión tienen de ellos?
  - ▶ ¿Qué contenidos se toman en cuenta para organizar las reuniones de trabajo con los padres?, ¿cuánto tiempo les lleva desarrollar las reuniones?, ¿toman acuerdos y compromisos con los padres de familia como resultado de las reuniones?, ¿les dan seguimiento?, ¿consideran importantes estos aspectos?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Asisten todos los padres convocados?, ¿a qué se atribuye la asistencia o la inasistencia?
  - ▶ ¿En qué actividades se favorece más la participación de las familias?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Cómo considera que pueden apoyar los padres de familia los aprendizajes de sus hijos en el hogar?, ¿en la escuela?
3. Elaboren conclusiones sobre las diferentes formas aplicadas a la promoción de la participación de los padres de familia.
4. Diseñen propuestas para involucrar de una manera más amplia a los padres de familia en el apoyo educativo que requieren sus hijos, para dar continuidad en el hogar a lo que aprenden en la escuela.

## Nivel: educación secundaria

### Dimensión pedagógica curricular

#### Secuencia 1. Formas de enseñanza y logros de aprendizaje

##### Propósito

- ▶ Analizar las formas de enseñanza y los factores asociados a éstas en la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos para reconocer las características de los estilos y prácticas docentes predominantes y su contribución al logro educativo de los alumnos de la escuela.

##### Estándares

- A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- A.12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
- A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.
- A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

##### Actividades previas al desarrollo de esta secuencia

- ▶ Para contextualizar y orientar de mejor manera sus análisis, reflexiones y productos es conveniente revisar previamente el apartado correspondiente a «La autoevaluación en el marco de la gestión escolar».
- ▶ Una vez revisado el apartado referido a la autoevaluación inicial de la escuela, revise los estándares del PEC, con la intención de establecer relaciones entre los productos obtenidos en cada ficha de trabajo y los estándares de esta dimensión.

## Ficha 1. El plan y programas de estudio. Conocimiento y aplicación

### Propósito:

- ▶ Conocer el nivel de conocimiento, comprensión y aplicación de los enfoques curriculares, propósitos y contenidos del plan y programas de estudio vigentes para su adecuada implementación.

### Actividad previa

- ▶ Realizar la lectura correspondiente, de modo que pueda obtener respuestas que alimenten el análisis y la reflexión en las reuniones colectivas, así como la elaboración de conclusiones respecto de su realidad escolar.

### Materiales de consulta

- ▶ Ley General de Educación.
- ▶ Plan y programas de estudio 1993.
- ▶ Plan de estudios 2006 (RES).

### Productos

- ▶ Conclusiones colectivas respecto del conocimiento, comprensión, aplicación y logro de los propósitos y prioridades del plan y programas de estudio 1993 y de sus asignaturas.
- ▶ Conclusiones colectivas respecto del conocimiento, comprensión y aplicación de los propósitos de las asignaturas del Plan de estudios 2006.

### Actividades

1. De manera individual conteste por escrito la siguiente pregunta:
  - ▶ ¿Cuál es el perfil de egreso que deben tener los alumnos al término del nivel de secundaria?; es decir, ¿qué conocimientos, habilidades, valores, actitudes, y competencias deben desarrollar los estudiantes?
2. De manera individual u organizados en equipo o por academias, lean lo siguiente:
  - ▶ Ley General de Educación. Capítulo 1. «Disposiciones generales».
  - ▶ Propósitos y prioridades del plan y programas de estudio del nivel de secundaria (1993).
  - ▶ Finalidades de la Educación Básica, Perfil de egreso de la Educación Básica y Características del plan y de los programas de estudio (2006).
3. En la reunión del colectivo escolar comenten el contenido de las lecturas anteriores, resaltando los puntos destacados, con base en las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuál es la función del plan y programas de estudio?

- ▶ Identifique y registre los enfoques curriculares y propósitos generales del Plan y programas de estudio 1993 por asignatura, así como los propósitos de las asignaturas del Plan de Estudios 2006 (RES)
  - ▶ ¿Cuáles son las principales tareas que se le encomiendan a la escuela?, ¿su escuela cumple con ellas?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y competencias que se espera logren los estudiantes de Educación Secundaria?
4. Considerando las respuestas a los cuestionamientos anteriores (productos individuales, de equipo o de academia), en colectivo intercambien sus apreciaciones, reflexionen acerca de la importancia de su rol en la formación de los adolescentes y obtengan conclusiones acerca de la tarea fundamental de la escuela secundaria. Después de reconocer cuál es la tarea fundamental de la escuela será necesario hacer un contraste entre lo que hace en sus prácticas de enseñanza diarias y lo estipulado en el Plan y programas de estudio.
5. Recupere las respuestas de la primera actividad.

¿Qué hago?	¿Qué dice el Plan y programa que debo hacer?

6. En colectivo presenten el contraste que cada profesor, equipo o academia realizó y reflexionen respecto de sus resultados, obtengan y registren sus conclusiones, producto de esta ficha, para la integración de la autoevaluación inicial.

---

## Ficha 2. La práctica pedagógica y sus factores asociados. Planeación didáctica, evaluación, clima de aula, tiempo y recursos didácticos

### Propósito:

- ▶ Identificar la trascendencia de las formas de enseñanza y sus factores asociados en la generación de aprendizajes significativos en los estudiantes de Educación Secundaria para mejorar el logro educativo.

### Materiales de consulta

- ▶ Plan y programas de estudios 1993 y 2006.
- ▶ Planeación de cada docente.
- ▶ Cuadernos de los alumnos.
- ▶ Exámenes.
- ▶ Cuaderno de reportes u observaciones.
- ▶ Concentrado de calificaciones.

### Productos esperados:

- ▶ Respuestas y reflexiones individuales, de equipo o de academia.
- ▶ Conclusiones colectivas de la situación en la que se encuentran sus prácticas de enseñanza, y sus factores asociados en la escuela.

### Actividades

Conocer la importancia que tienen las formas de enseñanza en el logro de aprendizajes, contribuye a reconocer la trascendencia de éstas en la formación de los alumnos.

**1.** Resuelva las siguientes preguntas a fin de orientar su reflexión:

- ▶ ¿Qué acciones realiza para enseñar en cada clase? Descríbalas.
- ▶ ¿Las formas como enseña son las idóneas para generar aprendizajes en **todos** sus alumnos?, ¿por qué?
- ▶ ¿Qué tendría que hacer si las formas como enseña no favorecieran los aprendizajes de **todos** sus alumnos?
- ▶ ¿Tiene claridad respecto de lo que los alumnos deben aprender en cada asignatura, en cada grado y al término del nivel?
- ▶ ¿Cómo verifica que sus alumnos han logrado un aprendizaje?
- ▶ ¿Qué hace cuando identifica que alguno o algunos de sus alumnos no han logrado los aprendizajes esperados?
- ▶ ¿Logra que superen las dificultades de aprendizaje?, ¿cómo?

Para reconocer con mayor certeza las formas que aplica para enseñar habrá de revisar los aspectos o factores que influyen en la enseñanza y el aprendizaje, algunos de los que se proponen son: planeación didáctica, evaluación, cuadernos de los alumnos, exámenes, clima de aula, uso del tiempo de clase y recursos de apoyo.

**2.** Resuelvan en equipos o comisiones los planteamientos propuestos para cada uno de los factores.

#### **a) Planeación didáctica**

**3.** Analice su planeación didáctica, considerando las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué insumos toma en cuenta al momento de planear sus clases?
- ▶ ¿En función de quién planea?
- ▶ Su planeación, ¿considera las necesidades de todos sus alumnos?
- ▶ ¿Hace un plan de clase común para todos sus alumnos, independientemente de sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje?
- ▶ Su planeación, ¿considera las rutas para el tratamiento de los contenidos, con base en los enfoques curriculares?, ¿los conoce, comprende y aplica?, ¿por qué?
- ▶ En su planeación, ¿relaciona los contenidos y acciones de los programas y proyectos que operan en su escuela, con el tratamiento de los contenidos curriculares de su asignatura?, ¿cómo lo hace?

- ▶ ¿Establece relaciones entre los contenidos de su asignatura y los contenidos de las demás asignaturas?, ¿con cuáles?

## b) Evaluación

4. Reflexione en torno a las formas como evalúa los aprendizajes de sus alumnos, considerando las siguientes cuestiones:
  - ▶ ¿Toma en cuenta las sugerencias de evaluación que le propone el plan y programas de estudio?
  - ▶ ¿Cuáles son los criterios que utiliza para evaluar a sus alumnos?, ¿son coherentes con el enfoque de cada asignatura?, ¿evalúa los contenidos que desarrolla?
  - ▶ ¿Los resultados que obtienen sus alumnos, son los esperados por usted?, ¿tienen alguna relación con sus formas de enseñanza y con las formas de evaluación que aplica?
  - ▶ ¿Reconoce en los resultados obtenidos lo que realmente aprenden sus alumnos?
  - ▶ ¿Las formas como evalúa le permiten identificar las dificultades que tienen sus alumnos para aprender?, ¿qué hace con dicha información?, ¿utiliza otros caminos para que las dificultades y ausencias encontradas se atiendan y los alumnos avancen?
  - ▶ ¿Aprovecha el error como área de oportunidad para retroalimentar el aprendizaje?

Para contrastar lo que ha identificado en su planeación y en las formas como utiliza la evaluación, es conveniente revisar los cuadernos de sus alumnos y algunos de los exámenes que les aplica. Estos insumos permiten conocer, en buena medida, cómo es el trabajo escolar: qué se enseña, qué hacen en clase y qué aprenden, lo que contribuye a reconocer con mayor precisión sus formas de enseñanza.

## Revisión de cuadernos de los alumnos y exámenes

5. Seleccione algunos cuadernos al azar, de preferencia de cada una de las asignaturas o cuando menos de dos.
6. Revise los cuadernos y los exámenes considerando las siguientes preguntas, a fin de orientar su análisis y reflexión. Registre sus apreciaciones:
  - ▶ Identifique los ejercicios más frecuentes, ¿recuperan los rasgos del enfoque curricular para la enseñanza de la asignatura tratada?
  - ▶ ¿Se aprecian las rutas con las cuáles les propone aprender a sus alumnos?, ¿son diversas?
  - ▶ ¿Se observan en los cuadernos orientaciones y sugerencias propuestas por Usted, para su mejoramiento o corrección?
  - ▶ Los exámenes, ¿para qué sirven?, ¿qué información aportan?, ¿qué hace con los resultados que muestran?, ¿qué hace para los estudiantes con resultados poco alentadores?

### c) Clima de aula

El ambiente que propicia en el aula también es un factor importante en la generación de aprendizajes.

7. Oriente sus reflexiones considerando las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué grado de confianza genera en su grupo?
- ▶ ¿Cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre los alumnos?
- ▶ ¿Las relaciones son equitativas?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos?, ¿qué motiva esa actitud?, ¿qué características presentan los alumnos que son discriminados o ignorados?
- ▶ ¿Las relaciones que propicia con todos sus alumnos contribuyen con un clima que estimula el aprendizaje?

### d) Uso del tiempo de clase

En este factor es prioritario identificar la forma cómo administra el tiempo para la organización de las actividades que tienen que ver con la enseñanza y el aprendizaje.

8. Elabore un cuadro como el siguiente para aproximarse a la cantidad de tiempo efectivo que destina a la enseñanza, ponga tantos espacios como actividades realizadas y al final sume los tiempos:

Actividades cotidianas	Tiempo aproximado que emplea por jornada	Por semana	Por mes	Al término de bimestre
<b>Total</b>				

9. Al hacer un balance de la cantidad de tiempo que destina a las actividades registradas, analice y reflexiones respecto de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuál es el tiempo efectivo que destina para enseñar?, ¿es suficiente para el logro de los aprendizajes esperados?
- ▶ ¿Qué tan importantes son dichas actividades respecto de la enseñanza y del aprendizaje?
- ▶ ¿Se pueden proponer opciones que permitan disminuir el tiempo que ocupan o plantear cambios a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende?, ¿qué alternativas o cambios propone?

### e) Recursos didácticos

Es importante identificar el tipo de recursos que utiliza con mayor frecuencia para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje y reconocer si cumplen con la función requerida, así como los que hacen falta para programar su adquisición.

10. Resolver las siguientes preguntas puede ayudar a precisar los recursos con los que cuenta y los que hacen falta para apoyar mejor las experiencias de aprendizaje de sus alumnos.

- ▶ ¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje? Elabore un listado.
- ▶ ¿Son verdaderos apoyos para dirigir la enseñanza y generar aprendizajes?, ¿son variados, atractivos, interesan a los alumnos?, ¿se adecuan a sus necesidades?
- ▶ ¿Le permiten variar las rutas para el desarrollo de los contenidos?, ¿hacen falta otros, de qué tipo y para qué?

**11.** Después de resolver las preguntas orientadoras y reflexionar las respuestas, organice la información y presente los resultados al colectivo para su análisis y discusión, a fin de integrar la situación inicial que se identifica en su escuela en la dimensión pedagógica curricular.

---

## Ficha 3. Resultados educativos de la escuela

---

### Propósito

- ▶ Reconocer los niveles de logro educativo que presentan los alumnos de la escuela para iniciar un proceso de mejora.

### Estándares de eficacia externa y logro educativo

- B.1.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- B.2.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- B.3.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico, cuando así corresponda.
- B.4.** La escuela disminuye el índice de reprobación.
- B.5.** La escuela disminuye el índice de deserción.

Para los alumnos con necesidades educativas especiales, el incremento en las habilidades a que se refieren el apartado B1, B2 y B3, tomará como base su propuesta curricular adaptada, cuando así corresponda.

### Materiales de consulta

- ▶ Estadística escolar del ciclo escolar anterior.

### Productos

- ▶ Respuestas y reflexiones individuales, de equipo o academia.
  - ▶ Conclusiones colectivas respecto del análisis y reflexión de los resultados educativos.
-

## Actividades

1. En la estadística escolar, revisen los resultados generales de los alumnos de la escuela, respecto de los indicadores educativos:
  - ▶ Porcentaje de aprovechamiento escolar.
  - ▶ Porcentaje de reprobación.
  - ▶ Porcentaje de deserción.
  - ▶ Eficiencia terminal.
2. Identifiquen en cada uno de los grados, los resultados de aprovechamiento de todas las asignaturas y contesten lo siguiente:
  - ▶ ¿Qué grado presenta los resultados más bajos?
  - ▶ ¿Qué grado observa mayor reprobación?
  - ▶ ¿Qué asignaturas muestran mayor aprovechamiento?
  - ▶ ¿Qué asignaturas muestran menor aprovechamiento?
  - ▶ ¿Cuál es el porcentaje de deserción observado en el ciclo escolar?
  - ▶ ¿Cuál es el porcentaje de aprovechamiento escolar en cada uno de los grados?
3. A partir de los resultados identificados en la estadística, reflexionen y contesten lo siguiente:
  - ▶ ¿Cómo se sienten con los resultados observados?, ¿les satisfacen?, ¿a qué los atribuyen?, ¿qué situaciones internas de la escuela, consideran tienen responsabilidad en los resultados de los alumnos?, ¿pueden modificarse?
4. Y respecto de usted, que valor le da a los resultados que aportó a la estadística:
  - ▶ ¿Le satisfacen?, ¿qué situaciones considera determinaron tales resultados en su grupo o grupos?, ¿cuáles tendría que asumir usted?, ¿hay posibilidades de mejorar la parte que a usted le corresponde?, ¿cómo?
5. Integre sus respuestas para la reunión con el colectivo escolar, a fin de que en conjunto analicen y reflexionen sus observaciones para valorar, reconocer y asumir la responsabilidad por los resultados educativos de todos los alumnos de su escuela.
6. Contrasten sus resultados con los estándares de eficacia externa y logro educativo propuestos por el PEC y reflexionen respecto de:
  - ▶ ¿Qué tan cerca o lejos se encuentran de alcanzar los estándares de eficacia externa y logro educativo?
  - ▶ ¿Qué acuerdos y compromisos requieren asumir para mejorar los resultados obtenidos y avanzar hacia el logro de los estándares propuestos?
7. Elaboren conclusiones respecto de las reflexiones y análisis realizados con base en los resultados educativos de sus alumnos.

---

## Dimensión organizativa

### Secuencia 2. Trabajo colegiado y liderazgo directivo

#### Propósito

- ▶ Valorar los objetivos y actividades que se desarrollan en las reuniones de Consejo Técnico, así como el liderazgo directivo que se ejerce para la consecución de las mismas, el seguimiento a los acuerdos y compromisos y su trascendencia en el clima organizacional prevaleciente de la escuela.

#### Estándares

- A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.
- A.2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- A.3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

---

## Ficha 1. Organización y funcionamiento del consejo técnico escolar

#### Propósito:

- ▶ Identificar las formas como se ha organizado y hecho funcionar el Consejo Técnico Escolar para aprovechar de mejor manera estos espacios y favorecer prioritariamente las formas de enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

#### Materiales de consulta

- ▶ Agendas de reunión de Consejo Técnico Escolar y de academias.
- ▶ Actas o minutas de Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Acuerdos y compromisos (seguimiento).

#### Productos

- ▶ Conclusiones de las reuniones de academia.
- ▶ Conclusiones sobre la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Acuerdos que permitan eficientar las reuniones y reorientarlas prioritariamente hacia la tarea sustantiva de la escuela.

## Actividades

1. Resuelva las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuál es la función principal del Consejo Técnico Escolar?
  - ▶ ¿Qué se entiende por trabajo colegiado y colaborativo?
2. Realice la lectura de la normatividad vigente referida al funcionamiento de los consejos técnicos escolares.
3. Contraste las respuestas que obtuvo en la actividad 1 con lo que señala la normatividad vigente.
4. Obtenga sus conclusiones y preséntelas a la academia y al colectivo docente. Elaboren conclusiones.
5. En equipos o comisiones, revisen y analicen las agendas, las actas y los acuerdos y compromisos adquiridos en las reuniones del Consejo Técnico Escolar del ciclo escolar anterior.
6. Posteriormente, reflexionen con relación a las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Qué mecanismos utilizan para definir el contenido, calendarización y materiales de apoyo a las reuniones del Consejo Técnico?
  - ▶ ¿Cuántas veces al año sesionan en Consejo Técnico?, ¿quiénes participan?
  - ▶ ¿Cuánto tiempo invierten en una reunión de Consejo Técnico?
  - ▶ ¿De qué manera registran los acuerdos y llevan seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos?, ¿qué tipo de decisiones se toman en el órgano colegiado?
  - ▶ ¿Cuáles son los contenidos más frecuentes a tratar en las reuniones?
  - ▶ ¿Se realizan actividades de desarrollo profesional en las reuniones de Academia o de Consejo Técnico?, ¿cómo cuáles?
  - ▶ ¿Los asuntos y temas tratados en las reuniones atienden las demandas pedagógicas de los alumnos?
7. Por equipos o academias, organicen y registren la información en cuadros, esquemas, mapas, o el recurso que deseen, para presentarla al colectivo docente.
8. Obtengan conclusiones relativas a cómo eficientar las reuniones del Consejo Técnico Escolar, considerando lo siguiente:
  - ▶ Organización y funcionamiento.
  - ▶ Selección de contenidos a tratar con base en las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
  - ▶ Participación de docentes y el director.
  - ▶ Ideas para potenciar el trabajo colegiado y colaborativo.
  - ▶ Tiempos y espacios para celebrar reuniones de academia y de Consejo Técnico.
9. Tomen acuerdos y asuman los compromisos que favorezcan el trabajo colegiado y colaborativo para eficientar las reuniones del Consejo Técnico Escolar.
  - ▶ Organización y funcionamiento.

- ▶ Selección de contenidos a tratar con base en las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
- ▶ Participación de docentes y el director.
- ▶ Ideas para potenciar el trabajo colegiado y colaborativo.
- ▶ Tiempos y espacios para celebrar reuniones de academia y de Consejo Técnico.

---

## Ficha 2. Liderazgo y clima organizacional

---

### Propósito

- ▶ Conocer y valorar el liderazgo del director y su relación con el clima organizacional que impera en la escuela, a través de las opiniones de los docentes, alumnos y padres de familia para la mejora de la organización y funcionamiento de la escuela.

### Materiales de consulta

- ▶ «Dirección y Liderazgo». Selección y adaptación: Elizondo Huerta, Aurora (coord), *La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar*. México, ed. Paidós (Maestros y enseñanza), 2001, cap. 15.
- ▶ Instrumento para la obtención de opiniones de alumnos, docentes y padres de familia.

### Productos

- ▶ Conclusiones obtenidas de las opiniones de los actores escolares respecto de las formas de dirigir y del clima organizacional prevaleciente de la escuela.
- ▶ Acuerdos y compromisos que favorezcan la mejora de las formas de liderar y del clima organizacional de la escuela.

### Actividad previa

- ▶ Diseñar un instrumento para obtener la información que dé cuenta de las percepciones que tienen los actores escolares: docentes, alumnos, padres de familia, personal de apoyo y asistencia, entre otros, respecto de las actuaciones del director y del ambiente o clima de trabajo que se vive en la escuela. Las preguntas del cuestionario o encuesta deberán adecuarse al tipo de actor y al campo en el que se desarrolla.
- ▶ Algunas pautas generales que orientan las preguntas del cuestionario deben considerar lo que tendría que hacer el director para apoyar las situaciones que vive cada grupo de actores escolares en el mejoramiento del clima organizacional y del logro educativo.

## Actividades

1. Realizar la lectura propuesta u otra que el colectivo considere pertinente referente al tema de liderazgo.
2. Tras la lectura realizada, responder las siguientes preguntas:
  - ▶ ¿Cuáles son los retos que implica el liderazgo directivo?
  - ▶ ¿Qué factores intervienen en la conquista del liderazgo directivo para el mejoramiento del clima escolar?
  - ▶ ¿Cuáles son los tipos de habilidades que debe desarrollar el director de la escuela?
3. Analicen y reflexionen respecto de la actuación del director en el desarrollo del clima organizacional de su escuela; para ello, contesten las siguientes preguntas:  
El director
  - ▶ ¿Promueve la participación de todos los actores escolares?, ¿cómo?
  - ▶ ¿Toma en cuenta las opiniones de los actores escolares para la toma de decisiones?
  - ▶ ¿Qué actitudes asume ante los conflictos?
  - ▶ ¿Dirige los momentos de planeación, seguimiento y evaluación de los procesos escolares?, de no ser así, ¿quién lo hace?
  - ▶ ¿Promueve el mejoramiento de lo que se realiza en la escuela?
4. Por academias, comisiones o equipos, revisen las opiniones de los actores encuestados, identifiquen fortalezas, debilidades y áreas de mejora para contribuir con el liderazgo directivo.
5. Con la información que obtuvieron como producto de las actividades 3 y 4, completen la siguiente tabla que refiere a las opiniones que tienen los actores de la escuela respecto del liderazgo del director y su influencia en el clima organizacional:

Opiniones de los actores de la escuela			
	Fortalezas	Debilidades	Áreas de mejora
Docentes			
Alumnos			
Padres de familia			

6. Analicen y reflexionen en relación con la información obtenida y elaboren conclusiones al respecto.
7. Concéntrense en las áreas de mejora para la toma de acuerdos y compromisos que favorezcan el liderazgo directivo, el clima escolar y el logro educativo.
8. Registren los acuerdos y compromisos.

---

## Dimensión administrativa

### Secuencia 3. Administración del tiempo y de los recursos de la escuela

#### Propósito

- ▶ Analizar y reflexionar sobre las formas en que se administran el tiempo y los recursos humanos, materiales y financieros, para eficientar su uso en el funcionamiento de la escuela y en la mejora de las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

#### Estándares

- A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos didácticos necesarios.
- A.23. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.

---

## Ficha 1. Funcionamiento regular de la escuela

#### Propósito

- ▶ Identificar los factores que intervienen en las formas como se administra el tiempo para eficientar su distribución y priorizar el logro de los propósitos educativos y el funcionamiento regular de la escuela.

#### Materiales de consulta

- ▶ Actas de acuerdos de reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Actas de acuerdos de reuniones de academia.
- ▶ Registro y control de asistencia del personal.
- ▶ Bitácora del director.
- ▶ Plan de trabajo de la escuela.

#### Productos

- ▶ Conclusiones respecto del funcionamiento regular de la escuela, en función de la administración del tiempo.
- ▶ Acuerdos y compromisos que permitan optimizar el uso del tiempo en la escuela.

## Actividades

1. En equipos, comisiones o academias, analicen las actividades que se señalan en el cuadro siguiente. Para ello, es necesario consultar los materiales requeridos, según el tipo de actividad a revisar.
2. Posteriormente, integren la información analizada en los espacios correspondientes. Sugerencia de llenado para el cuadro siguiente:
  - ▶ Actividad desarrollada: acción concreta que se realizó.
  - ▶ Participantes: grupos (cantidad de alumnos) y personal docente y directivo que intervinieron en la actividad.
  - ▶ Horas empleadas en su preparación y ejecución: tiempo total invertido dentro del horario escolar en la actividad.
  - ▶ Observaciones: forma en que la escuela fue invitada a participar y la instancia que lo hizo.

Tipo de actividad	Actividad desarrollada	Participantes	Horas escolares. En su preparación	Horas escolares. En su ejecución	Observaciones
Ceremonias cívicas					
Reuniones de Consejo Técnico y extraordinarias					
Reuniones sindicales					
Reuniones de capacitación y actualización					
Reuniones con padres de familia					
Proyectos educativos					
Concursos					
Campanas					
Eventos culturales					
Jornadas deportivas					
Festivales de la escuela					
Festividades de la localidad					
Ensayos					
Simulacros					

Tipo de actividad	Actividad desarrollada	Participantes	Horas escolares. En su preparación	Horas escolares. En su ejecución	Observaciones
Llenado de documentos oficiales					
Otras					

Respecto de las actividades que cada grupo revisó y tomando como referencia los propósitos generales de la Educación Secundaria establecidos en el plan y programas de estudio 1993 o 2006, según corresponda, realicen lo siguiente.

3. Clasifiquen en dos grupos las actividades analizadas con base en los siguientes criterios:
  - ▶ Las que **responden a propósitos** y contenidos establecidos en el plan y programas de estudio 1993 o 2006.
  - ▶ Las que **no tienen relación directa** con la tarea fundamental de la escuela secundaria.
  
4. A partir de lo anterior, reflexionen sobre las siguientes cuestiones:
  - ▶ ¿Cuáles son las actividades más frecuentes y que tiempo se destinó a ellas?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Cuáles fueron los criterios o motivos que se emplearon para su participación y atención en las actividades complementarias demandadas por el sistema o la escuela?
  - ▶ ¿Participan todos los maestros y alumnos o sólo una minoría? Si no participan todos los estudiantes, ¿qué repercusiones tiene la actividad para alumnos y maestros no participantes?
  - ▶ ¿Cuáles fueron los propósitos y contenidos del Plan y programas de estudio 1993 que se fortalecieron a partir del desarrollo de éstas actividades? Argumenten.
  - ▶ ¿Cuáles actividades podrían dejar de realizarse porque sus contenidos no impactan en los aprendizajes de los estudiantes, o porque no responden a la tarea fundamental de la educación secundaria? Argumenten.
  - ▶ ¿Cuántos días laborales no se trabajaron?
  - ▶ ¿En qué porcentaje está cumpliendo la escuela con el calendario oficial de 200 días laborales y qué repercusiones tiene en la tarea educativa?
  
5. Elaboren conclusiones que les permita reconocer la forma en que se cumple con el calendario escolar, cómo se administra el tiempo en la escuela y la manera en que puede optimizarse. Las siguientes preguntas pueden orientar el trabajo:
  - ▶ ¿Estamos cumpliendo con el calendario escolar oficial?
  - ▶ ¿Las jornadas de trabajo permiten cubrir el tiempo sugerido para el desarrollo de las distintas asignaturas del plan de estudios?
  - ▶ Continuando con los mismos usos y costumbres, ¿es posible lograr los propósitos educativos en todos los alumnos de la escuela y avanzar hacia la visión de la escuela que queremos?

- ▶ ¿Qué resulta necesario hacer?
  - ▶ Elaboren propuestas de cómo eficientar el uso del tiempo para favorecer el funcionamiento regular de la escuela y el logro de la tarea fundamental.
6. Presenten sus conclusiones al colectivo docente y tomen decisiones respecto de nuevas maneras de eficientar el uso del tiempo en la escuela.
7. Registren los acuerdos y compromisos adquiridos.

---

## Ficha 2. Administración de los recursos de la escuela

---

### Propósito:

- ▶ Analizar y reflexionar acerca de las formas en que se administran los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela, para elaborar propuestas que contribuyan con una mejor distribución y aplicación de los mismos.

### Materiales de consulta

- ▶ Planeación de la escuela.
- ▶ Actas de reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- ▶ Actas de reuniones con APF (Asociación de padres de familia).
- ▶ Actas de acuerdos de reuniones con el CEPS (Consejo escolar de participación social).
- ▶ Inventario de la escuela.
- ▶ Bitácora del director y/o docentes.
- ▶ Plantilla de personal.
- ▶ Oficios recibidos y emitidos por la dirección.

### Productos

- ▶ Conclusiones sobre la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.
- ▶ Acuerdos y compromisos que contribuyan a optimizar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, con que cuenta la escuela.
- ▶ Acuerdos y compromisos sobre el uso, conservación y mantenimiento de los materiales y recursos de la escuela.

### Actividades

1. Por equipos, comisiones o academias, revisen los materiales del ciclo escolar anterior, para reconocer las formas como se administran los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela. Las siguientes preguntas orientan la información a recuperar:
- ▶ ¿Cómo se realiza la asignación de los docentes a los grupos y grados?

- ▶ ¿Cómo se cubren las necesidades de docentes en la escuela por falta de recursos y/o inasistencias?
- ▶ ¿Qué medidas preventivas y correctivas se aplican para regular las ausencias del personal en la escuela sin menoscabo de sus derechos laborales?
- ▶ ¿De qué manera se asignan las comisiones de trabajo?, ¿cómo distribuye su tiempo en el cumplimiento de su comisión?
- ▶ ¿Cómo se registran los movimientos de personal y/o alumnos en el centro escolar?
- ▶ ¿La escuela recibe orientaciones y apoyos de la supervisión escolar respecto a la aplicación de la normatividad vigente?
- ▶ ¿Considera adecuado el tipo de infraestructura y equipamiento existente en la escuela, para el óptimo desempeño de alumnos y maestros?
- ▶ ¿La escuela cuenta con los espacios educativos necesarios para el óptimo desempeño de alumnos y docentes?
- ▶ ¿Cuenta la escuela con un inventario general de bienes?
- ▶ ¿Cómo se distribuyen los materiales didácticos y escolares en los grupos?
- ▶ ¿Apoya la Asociación de padres de familia para solventar las necesidades materiales de la escuela? ¿Cómo?
- ▶ ¿Participa el Consejo escolar de participación social en las tareas escolares de su incumbencia? ¿Cómo?

2. Organicen la información obtenida, elaboren conclusiones y preséntenlas en la reunión general del colectivo docente.

3. Enlisten los recursos humanos, materiales (infraestructura, equipamiento, acervos y materiales escolares diversos) con que cuenta la escuela.

4. Clasifique la información obtenida. Se sugiere el siguiente cuadro:

- ▶ Formas de adquisición y distribución: fuente y dependencia de donde se obtuvieron los recursos.
- ▶ Formas de distribución: manera en que fueron asignados y distribuidos en la escuela.
- ▶ Observaciones: pertinencia en la asignación y distribución de dichos recursos.

Recursos	Formas de adquisición	Formas de distribución	Observaciones
Humanos			
Materiales			
Financieros			

5. Presenten los resultados de las actividades realizadas al colectivo docente para definir los acuerdos y compromisos que favorezcan las formas de administrar los recursos de la escuela.

6. Registren los acuerdos y compromisos adquiridos para el uso, conservación y mantenimiento de los recursos materiales de la escuela.

---

## Dimensión de participación social comunitaria

### Secuencia 4. La participación de los padres de familia y comunidad en el hacer de la escuela secundaria

#### Propósito

- ▶ Reconocer las relaciones y formas de participación de los padres de familia y comunidad en las tareas educativas de la escuela secundaria para fortalecer su involucramiento en el apoyo de los aprendizajes de sus hijos.

#### Estándares

- A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
- A.18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

---

## Ficha 1. Opiniones de los alumnos y padres de familia respecto del servicio educativo que ofrece la escuela secundaria

#### Propósito:

- ▶ Elaborar propuestas para mejorar las relaciones de colaboración entre la escuela y los padres de familia y comunidad, a fin de favorecer el logro educativo de los estudiantes.

#### Material requerido

- ▶ Instrumentos para la obtención de opiniones de alumnos y padres de familia.

#### Productos

- ▶ Opiniones de alumnos y padres de familia sobre el funcionamiento de la escuela secundaria.
- ▶ Acuerdos y compromisos adquiridos, con base en las opiniones de los alumnos y padres de familia para mejorar el servicio que ofrece la escuela secundaria.

---

### Actividades

1. En colegiado se conversa sobre la importancia de recuperar la opinión de los alumnos y padres de familia respecto del funcionamiento de la escuela. Se definen los temas base para la elaboración de las preguntas del instrumento con el cual se recuperarán sus opiniones. Algunos aspectos a revisar pueden ser:
  - ▶ ¿Te gusta tu escuela?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Te sientes contento en la escuela secundaria?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Qué te agrada y qué te disgusta de lo que se hace en la escuela secundaria?
  - ▶ ¿Qué cambiarías de la escuela secundaria para su mejoramiento?
  - ▶ ¿Qué te gusta de tus salones de clases? ¿qué no te gusta de él?
  - ▶ ¿Te agrada el trato de tus profesores?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Qué aprendes en la escuela secundaria?
  - ▶ ¿Cómo puedes participar para que tu escuela y salón estén en condiciones mejores?
  - ▶ ¿Cómo te gustaría que fuera tu escuela?
2. Una vez aplicado el instrumento y sistematizada la información, revisen y comenten las opiniones de los alumnos y padres de familia y reflexionan en torno a:
  - ▶ ¿De qué manera la información recabada influye para reconocer la necesidad de cambio en algunos aspectos de la escuela y así mejorar la calidad del servicio educativo?
  - ▶ ¿Cómo pueden ser tomadas en cuenta las opiniones para mejorar las relaciones entre los docentes y sus alumnos, entre los padres de familia y los docentes?
  - ▶ Propongan mecanismos para recuperar las opiniones de los padres de familia y de los alumnos de la escuela de manera permanente.
  - ▶ ¿Cómo puede darse respuesta a sus inquietudes?
3. Definan acuerdos y compromisos que atiendan a las situaciones detectadas, a fin de poder incorporarlas en el PETE o equivalente, para mejorar el servicio que ofrece la escuela.

## Ficha 2. La participación de los padres de familia

### Propósito:

- ▶ Reconocer las formas que utiliza la escuela para promover la participación de los padres de familia a favor de las actividades escolares y de los aprendizajes de sus hijos.

### Material de consulta

- ▶ Actas de la conformación de la Asociación de padres de familia.
- ▶ Minutas y actas de la conformación del Consejo escolar de participación social.
- ▶ Registro de acuerdos con padres de familia.
- ▶ Otros.

### Productos:

- ▶ Conclusiones sobre las diferentes formas aplicadas a la promoción de la participación de los padres de familia.
- ▶ Propuestas para involucrar de una manera más eficaz a los padres de familia en las tareas que tienen que ver con el aprendizaje de sus hijos.

### Actividades

1. Revisen las minutas de las reuniones del Consejo Técnico del ciclo escolar anterior. Las pautas siguientes servirán para orientar su revisión:
  - ▶ Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter general, como:
    - ▶ Difusión del reglamento interno del plantel.
    - ▶ Participación en los procesos de diagnóstico o autoevaluación inicial de la escuela.
    - ▶ Participación como apoyo en las actividades de aprendizaje.
    - ▶ Participación en el diseño de la planeación de la escuela.
    - ▶ Conformación de la Asociación de padres de familia y Consejos escolares de participación social, entre otros.
  - ▶ Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter particular, a saber:
    - ▶ Conocimiento del diagnóstico inicial del grupo dónde están sus hijos.
    - ▶ Información periódica acerca de los avances y dificultades en los procesos de aprendizaje de sus hijos.
    - ▶ Sugerencias de los profesores para apoyar desde el hogar la mejora de los aprendizajes de sus hijos.
    - ▶ Participación de los padres de familia en algunas actividades de aula relacionadas con el tratamiento de los contenidos programáticos.

2. A partir de los resultados obtenidos reflexionen en torno a:
  - ▶ ¿Se conocen las expectativas de los padres de familia sobre la Educación Secundaria y en particular, la que ofrece su escuela?
  - ▶ La escuela, ¿recupera y atiende las expectativas de las familias?, ¿cómo?
  - ▶ ¿Los padres de familia conocen físicamente los espacios de la escuela: aulas, pasillos, baños, áreas de recreo, entre otros?, ¿qué opinión tienen de ellos?
  - ▶ ¿Qué contenidos se toman en cuenta para organizar las reuniones de trabajo con los padres?, ¿cuánto tiempo les lleva desarrollar las reuniones?, ¿toman acuerdos y compromisos con los padres de familia como resultado de las reuniones?, ¿de qué tipo?, ¿les dan seguimiento?, ¿consideran importantes estos aspectos?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Asisten todos los padres convocados?, ¿a qué se atribuye la asistencia o la inasistencia?
  - ▶ ¿En qué actividades se favorece más la participación de las familias?, ¿por qué?
  - ▶ ¿Cómo considera que pueden apoyar los padres de familia a los aprendizajes de sus hijos en el hogar?, ¿en la escuela?
3. Elaboren conclusiones sobre las diferentes formas aplicadas a la promoción de la participación de los padres de familia.
4. Diseñen propuestas para involucrar de una manera más amplia a los padres de familia en el apoyo educativo que requieren sus hijos, para dar continuidad en el hogar a lo que aprenden en la escuela.

## Pizarrón de autoevaluación escolar

Nombre de la escuela:	Nombre del acompañante: _____
Zona escolar:	

	Estándares	Valoración (*)		PAT				
		Medio ciclo escolar	Al final del ciclo escolar	Objetivos	Al final del ciclo escolar	Metas	Al final del ciclo escolar	Evidencias
Pedagógica curricular	¿Qué tan bien se enseña y se aprende en nuestra escuela?							
Organizativa	¿Qué tan bien se toman decisiones en equipo?							
Administrativa	¿Qué tan bien se administran los recursos de la escuela?							
Participación social comunitaria	¿Qué tan bien participan las familias de los estudiantes y la comunidad en la escuela?							

Actores de la autoevaluación				(*) Valoración
Padres de familia	Alumnos	Profesores	Directivos	1) Nunca o ninguno 2) Algunas veces, algunos 3) Algunas veces, la mayoría 4) Con frecuencia, la mayoría 5) Siempre, todos

## Encuestas

El conjunto de encuestas que se proponen corresponden a los diversos estándares del PEC, se presentan con un fraseo diferente con el fin de adecuarse a los diversos actores de la comunidad educativa. Se organizan en los tres ámbitos y las cuatro dimensiones del programa, sólo se aclara que la parte de gestión escolar integra las dimensiones organizativa y administrativa del PETE. La escuela puede seleccionar aquellos enunciados que correspondan a los estándares elegidos en el colectivo; se ha agregado una columna con el número de estándar correspondiente de acuerdo con las reglas de operación sólo como referencia.

### *Encuesta 1 práctica pedagógica (dimensión pedagógica curricular)*

	En esta escuela:	Nunca	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	Siempre
A.10.	1. Los profesores y profesoras promueven estrategias de enseñanza que permitan el desarrollo de las capacidades, estilos y ritmos del alumnado.	1	2	3	4	5
A.9.	2. Los profesores y profesoras realizan su planificación tomando en cuenta la diversidad del alumnado.	1	2	3	4	5
A.11.	3. Los profesores y profesoras le dan confianza a los (as) estudiantes y los estimulan por sus avances, logros y esfuerzos.	1	2	3	4	5
A.12.	4. Los profesores y profesoras promueven la participación activa, crítica y creativa del alumnado.	1	2	3	4	5
A.16.	5. Se promueve la práctica de valores como: honestidad, tolerancia, respeto, responsabilidad y solidaridad.	1	2	3	4	5
A.8.	6. Los profesores y profesoras reconocen sus desaciertos y tratan de superarlos.	1	2	3	4	5
A.8.	7. Los profesores y profesoras reconocen sus aciertos y comparten sus experiencias.	1	2	3	4	5
A.14.	8. Se favorece el conocimiento y valoración de la diversidad del entorno escolar.	1	2	3	4	5
A.15.	9. Se fomenta el cuidado de la salud, el medio ambiente, las manifestaciones artísticas y culturales.	1	2	3	4	5

	En esta escuela:	Nunca	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	Siempre
A.5	10. Los niños aprenden lo que deben aprender de acuerdo con su nivel.	1	2	3	4	5
A.14.	11. Se respetan tradiciones y lenguajes diferentes.	1	2	3	4	5
A.11.	12. Los niños se sienten contentos de ir a la escuela porque sus maestros los alientan a seguir aprendiendo.	1	2	3	4	5

*Encuesta 2: gestión escolar (dimensión organizativa y administrativa)*

	En esta escuela:	Nunca	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	Siempre
A.1.	1. Se están alcanzando sus propias metas.	1	2	3	4	5
A.6.	2. Se cumple con el calendario escolar.	1	2	3	4	5
A.6.	3. Se fomenta la asistencia y puntualidad de los profesores y profesoras.	1	2	3	4	5
A.6.	4. Se fomenta la asistencia y puntualidad de los(as) estudiantes.	1	2	3	4	5
A.6.	5. Se aprovecha el tiempo dedicado a la enseñanza.	1	2	3	4	5
A.2.	6. El director(a) ejerce liderazgo:					
	a) Académico.	1	2	3	4	5
	b) Organizativo- administrativo.	1	2	3	4	5
A.4.	7. Los profesores y profesoras y el (la) Director(a) se capacitan para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5
A.3.	8. El (la) director(a) y los profesores y profesoras trabajan como equipo coordinado.	1	2	3	4	5
A.7.	9. Se están mejorando las condiciones de infraestructura para ofrecer un mejor servicio.	1	2	3	4	5
A.22	10. Se participa de manera permanente en intercambios académicos con otras escuelas.	1	2	3	4	5
A.19.	11. Se consideran las opiniones de los alumnos y éstos participan en las actividades para realizar mejoras.	1	2	3	4	5

	En esta escuela:	Nunca	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	Siempre
A.13.	12. Se incorpora a su población niños con necesidades educativas especiales.	1	2	3	4	5
A.20.	13. Se revisa su quehacer y de acuerdo con sus resultados plantea nuevas acciones.	1	2	3	4	5
A.23.	14. Se informa de manera oportuna a los padres de familia y a la comunidad en general sobre lo planeado y sus resultados.	1	2	3	4	5
A.21.	15. Los maestros se reúnen, discuten y analizan intercambiando puntos de vista para mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5

*Encuesta de participación social (dimensión de participación social comunitaria)*

	En esta escuela:	Nunca	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	Siempre
A.17.	1. Los padres y madres de familia están organizados y participan en las tareas educativas en apoyo de los profesores.	1	2	3	4	5
A.18.	2. Los padres y madres de familia son informados (as) con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijo(as).	1	2	3	4	5
A.18.	3. Los padres y madres de familia tienen canales abiertos para expresar sus sugerencias e inquietudes.	1	2	3	4	5
A.17.	4. Los profesores y profesoras, los padres y madres, y los estudiantes opinan para decidir qué hacer en la escuela.	1	2	3	4	5
A.17.	5. La comunidad escolar participa en acciones para el beneficio de la escuela.	1	2	3	4	5



## Bibliografía y documentos

### Bibliografía

- CASANOVA, MARÍA ANTONIA, *et. al.* *La evaluación del centro educativo*. España, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991.
- CHALES M. POZNER, «Enseñanza efectiva, una revisión de la bibliografía». *Revista mexicana de Investigación Educativa*. Tomo 2. 2004. México.
- HARGREAVES, ANDY, Compilador. *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*. Amorrortu, Buenos Aires, 2003.
- LÓPEZ GARCÍA, LIBORIO (coordinador), «Modelo europeo de gestión de calidad. Guía para la autoevaluación». Secretaría General Técnica, Internet.
- MARTÍN BRIS, MARIO, *et. al.*, *Planificación de centros educativos. Organización escolar*. Praxis. Barcelona, España, 2002.
- MCALLISTER S, SUSAN, *La participación de los padres y su relación con los logros de los niños*, CIDE, 1993, p. 3.
- MUÑOZ IZQUIERDO, C. (coordinador). «Calidad de la educación». Políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla. México, UIB, DEEU, IFIE, Fundación Mexicana para la Salud y Fomento Cultural BANAMEX 1998.
- PERRENOUD, PHILIPPE, Diez nuevas competencias para enseñar. Graó SEP. Biblioteca de aula, 2004, p. 168 .
- POZNER DE WEINBERG, PILAR, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Editorial Aiqué, 1997.
- RUÍZ RUÍZ, JOSÉ MARÍA, «La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria» *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 8. OEI.

### Documentos

- «Competencias para la profesionalización de la gestión educativa». Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IPE Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000.

Fichas para el diagnóstico del Proyecto de Renovación Pedagógica y Organizativa de las Escuelas Públicas de Educación Secundaria.

SEP. Programa Escuelas de Calidad. Módulo I: Autoevaluación inicial. 2003.

SEP. Programa Escuelas de Calidad. Módulo II: Visión y misión. 2003.

SEP. Programa Escuelas de Calidad. Módulo III: Plan estratégico de transformación escolar. 2003.

Versiones estatales para la elaboración de la planeación escolar.



## *Participantes en la construcción del documento*

**Directores de educación básica.** **Coahuila:** Ma. Aurora Valdéz Villarreal. **Chiapas:** Luis Armando Trujillo Farrera. **Distrito Federal:** Víctor Sánchez García y Ernesto José Castillo Rodríguez. **Distrito Federal (Iztapalapa):** Elizabeth Flores Collazo. **Durango:** Javier Solís de los Santos. **Guerrero:** Martha Patiño Ocampo y José Asunción Guerrero Paulino. **Hidalgo:** Adela Costeira Cruz. **Estado de México:** Jéssica Beatriz Vega Escalona. **Michoacán:** Clemente Martínez Ulloa. **Morelos:** Elvia Patricia Martínez. **Oaxaca:** Misael Jiménez Carrasco. **Tabasco:** Neli Ochoa Salaya. **Tamaulipas:** Silvia Maldonado González. **Veracruz:** Óscar Rafael Romero Rodríguez. **Yucatán:** Martha Eugenia Domínguez Hernández. **Zacatecas:** Patricia Fraustro López.

### *Plan estratégico de transformación escolar*

Se imprimió por encargo de la **Subsecretaría de Educación Básica**, a través de la **Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos** en los talleres de (nombre del taller) (domicilio del taller)

El tiraje fue de        ejemplares.