



PEDE Y PAT
ORIENTACIONES PARA ELABORAR
EL PLAN ESCOLAR DE
DESARROLLO EDUCATIVO Y
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

AGOSTO 2011

Este documento fue elaborado considerando los documentos orientadores enviados por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, por la Coordinación Académica Nacional del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y con las sugerencias de la Coordinación de Planeación y Evaluación, Coordinación de Educación Básica y de los niveles educativos, y del Equipo Técnico Pedagógico Estatal del PEC en el Estado de Jalisco.

	Presentación	4
I.	Algunas percepciones sobre el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)	7
II.	El Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE) como eje integrador del MGEE	10
2.1	<i>Las Dimensiones de la Gestión Escolar y su importancia en el diseño de la Planeación de la Escuela</i>	11
2.2	<i>Principios y Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica</i>	17
III.	¿Cómo elaborar el PEDE/PAT?	23
3.1	<i>Proceso metodológico para la elaboración del PEDE/PAT</i>	27
IV.	Anexos	31
1.	<i>Los Estándares de Gestión para la Educación Básica</i>	31
2.	<i>Las Dimensiones de la Gestión Escolar</i>	40
3.	<i>Ejercicios para la Autoevaluación Inicial</i>	47
4.	<i>Consideraciones para la elaboración de los elementos que conforman el plan de intervención a mediano plazo (PEDE)</i>	68
5.	<i>Consideraciones para la elaborar el plan de intervención a corto plazo (PAT)</i>	76
6.	<i>Seguimiento y Evaluación</i>	79
7.	<i>Productos y Formatos para el Plan Escolar de Desarrollo Educativo y el Programa Anual de Trabajo</i>	83
	Fuentes de consulta	91

Presentación

Hoy, **la educación pública, requiere de propuestas innovadoras y eficaces** que logren un impacto positivo **a favor del aprendizaje de los estudiantes, de su logro académico y de la calidad educativa**; propuestas que orienten e impulsen a los colectivos escolares a aprender nuevas maneras de “hacer escuela” para lograr los propósitos educativos de la educación básica y el perfil de egreso de sus alumnos.

En este importante esfuerzo se propone que los actores escolares **reorienten** la forma como realizan la gestión en la escuela y en el aula, a fin de que coloquen en el centro de las decisiones el mejoramiento permanente del logro educativo de todos sus estudiantes. Lo anterior implica **aprender nuevas prácticas** para organizar y administrar los recursos humanos, materiales y financieros tanto a nivel de escuela como de aula, así como aprender **nuevas formas de relación** entre ellos mismos, con los padres de familia y otros actores externos, en un **ambiente corresponsable, transparente y que rinde cuentas** de su hacer cotidiano y de sus logros y alcances obtenidos.

¿Por qué es necesario direccionar nuevas formas de trabajo en la escuela y el aula? Las demandas de la sociedad actual demuestran que el modelo tradicional de gestión escolar está agotado, no está dando los resultados que hoy se requieren y por ello resulta fundamental **desarrollar nuevos procesos internos** en cada escuela que construyan, de manera gradual y sostenida formas de trabajo tendientes a una **nueva gestión escolar que asegure la pertinencia, eficacia, eficiencia, relevancia y equidad de los procesos educativos** y garantice el logro de los propósitos educativos de la educación básica.

De acuerdo con las demandas actuales y futuras, hoy se necesita desarrollar una nueva gestión caracterizada por prácticas y relaciones que impliquen dejar a un lado los usos y costumbres que dan vida a la rutina y al aislamiento profesional, lo que se propone entonces es **liderar procesos para asegurar los resultados** que esperamos, **trabajar en equipo colaborativo** para asumir corresponsablemente las decisiones que nos lleven a lograr lo que nos corresponde, impulsar el involucramiento y **participación activa de los padres de familia** para que juntos asumamos con responsabilidad la formación de sus hijos, **evaluar nuestro desempeño** y el de nuestros alumnos con base en un enfoque de mejora continua, lo que supone dejar atrás la descalificación; así como una forma distinta de entender, diseñar y ejecutar la *planeación* de la escuela y del aula.

El propósito de este documento: *PEDE y PAT Orientaciones para la elaboración el Plan Escolar de Desarrollo Educativo y Programa Anual de Trabajo*, es ofrecer una propuesta que permita **hacer de la planeación escolar un ejercicio más preciso y sencillo**, que facilite su concreción, no solo en el documento producto de su diseño, sino en la realidad cotidiana de la escuela y de las aulas, que sea una herramienta útil para orientar lo que es necesario hacer todos los días para alcanzar los objetivos propuestos.

El PEDE y el PAT son dos de los instrumentos de política escolar que están definidos en el Artículo 117 del Capítulo VI del Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica del Estado de Jalisco. Ambos documentos serán elaborados con base al enfoque estratégico que establece el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

El MGEE tiene como propósito fomentar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, al promover competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa.

La planeación estratégica escolar es una herramienta útil para priorizar los objetivos, estrategias, metas y acciones que les permitan asegurar el logro de los propósitos educativos. Por ello, la ruta metodológica *no elimina* los procesos colectivos de análisis, discusión y toma de decisiones del colectivo escolar, estos procesos de evaluación de desempeño de todos los actores, de los resultados de aprendizaje, de las condiciones de clima escolar, de la organización y administración del tiempo y de otros insumos, así como la corresponsabilidad de los padres de familia y otros actores, es fundamental para la concertación de acuerdos y compromisos, los cuales dan lugar a la planeación escolar, misma que deberá asegurar en su diseño, el criterio fundamental de la escuela: logro de los propósitos educativos en todos los alumnos.

Así, esta propuesta pretende llevar al director y al colectivo escolar a la aplicación del MGEE, a través del PEDE/PAT, en la dinámica cotidiana de la escuela, con una visión que considera la mejora continua de la organización de los actores escolares, de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros y de la participación de los padres de familia y otros actores sociales, para enfocar sus inteligencias y esfuerzos en los procesos relacionados con el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes de la escuela, a partir de los propósitos educativos y el perfil de egreso de la educación básica. Estos asuntos refieren a lo sustantivo de la misión de la escuela, pues son los que orientan la formación integral de los alumnos y beneficiarios directos del servicio que se ofrece en las escuelas.

El presente documento está organizado en cuatro apartados, mismos que buscan ser sencillos y prácticos para que los colectivos escolares puedan realizar el diseño de su planeación estratégica con mayor pertinencia y menores dificultades.

El primer capítulo nos ofrece una *contextualización de la planeación estratégica escolar, en el marco del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)*, como referente del tipo de gestión que el PEC se ha propuesto implementar en las escuelas participantes; el segundo capítulo refiere a cómo *integrar y articular* los elementos del MGEE dentro del plan escolar de desarrollo educativo; el tercer capítulo, plantea la ruta metodológica y algunas sugerencias operativas para elaborar el Plan Escolar de Desarrollo Educativo y el Programa Anual de Trabajo (PEDE/PAT), como herramienta sustancial de la gestión escolar y como medio para poner en práctica los componentes del modelo, a través de la construcción de la autoevaluación inicial, misión y visión, objetivos, estrategias, metas y acciones, para posteriormente diseñar el rumbo que contribuirá al cumplimiento de la misión y avance hacia la visión de la escuela que queremos; herramienta en donde se concretiza el MGEE; por último, el cuarto capítulo presenta los

estándares de gestión para la educación básica, las dimensiones de la gestión escolar y los ejercicios para la autoevaluación inicial que orientarán la elaboración del PEDE/PAT precisando sus consideraciones a partir de conceptos de acuerdo a la metodología y estructura de la planeación estratégica.

I. Algunas percepciones sobre el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)

A diez años de implementar el Programa Escuelas de Calidad se formaliza el modelo que da origen al programa, el cual representa un conjunto de elementos articulados entre sí que buscan orientar nuevas formas de relación entre los actores educativos y nuevas prácticas, en cada uno de los ámbitos de la gestión escolar. El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), ha generado una serie de juicios y afirmaciones basadas en percepciones, opiniones y experiencias, que han podido influir o no en el hacer cotidiano de las escuelas que aceptan el reto de poner en práctica una gestión escolar diferente para lograr una escuela exitosa dentro de un proceso de mejora continua.

A continuación se plantean las principales inquietudes sobre el tema y se argumenta al respecto, para que quienes están incorporando este modelo en su dinámica cotidiana, tengan una mayor certidumbre en su hacer y para que, quienes ya están inmersos en este proceso, puedan fortalecer sus competencias dentro de la gestión escolar con enfoque estratégico.

¿Las escuelas que no trabajan con el MGEE no son de calidad?

Lo que las investigaciones señalan es que las escuelas que se esfuerzan por ofrecer servicios de calidad orientan su gestión hacia el aseguramiento de los propósitos educativos de todos sus alumnos, lo cual implica necesariamente que buscan ponerse de acuerdo para alinear sus propósitos y acciones para garantizar el aprendizaje de sus alumnos. El Modelo de Gestión

Educativa Estratégica incluye estas formas de organización.

¡Este modelo implica más trabajo!

En tanto se aprenden nuevas formas de trabajar en la escuela, sí implica dedicación y mayor esfuerzo, el cambio es así, no surge de lo mismo y cambiar es más trabajo, pero cuando se aprecia que los procesos y resultados serán mejores, entonces el trabajo y el esfuerzo se ven recompensados. Su *enfoque* redimensiona la gestión escolar porque propone transitar de una gestión tradicional

basada en rutinas, usos y costumbres a una gestión de base democrática, que impulsa el trabajo en equipo colaborativo, liderazgo compartido, participación activa de los padres de familia, planeación estratégica de mediano plazo, evaluación para “mejorar”, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas; lo cual implica romper con esquemas de trabajo burocráticos, aislados y rutinarios.

¡Es lo mismo, sólo le cambiaron el nombre!

La transformación de la Gestión, es más que un nombre, es una política educativa fundamental en el reordenamiento de las organizaciones educativas, hablar de una *nueva gestión* implica tocar fondos necesarios, cambios sustantivos en las formas de desarrollar las prácticas escolares y las formas de establecer las

relaciones entre los actores educativos. En nuestro país, esta política se viene impulsando desde los noventas.

¡El Plan Escolar es una carga administrativa!

El Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE/PAT) va más allá de ser un requisito administrativo. El diseño de la planeación escolar implica la puesta en práctica del liderazgo directivo, del trabajo en equipo, de la participación de los padres de familia y de la evaluación. Si estos elementos no juegan para la construcción de la planeación, es muy probable que esta no tenga significado para los actores escolares. Algunas escuelas siguen elaborando una planeación burocrática, es decir solo como requisito, para cumplir... la cual se convierte en un documento “muerto” o “carga de trabajo administrativa”; pero también ha ocurrido que muchos colectivos escolares han mejorado su gestión escolar dándole al PEDE la importancia que le corresponde como *herramienta de planeación que guía para alcanzar la escuela que se desea*. El diseño de la planeación escolar es un medio fundamental para aplicar los componentes del MGEE.

¡Lo importante de la propuesta es el apoyo en el logro académico!

Lo más valioso en la educación es el logro académico en los alumnos, de ahí la importancia para que las escuelas vivan una cultura de trabajo basada en las características de una nueva gestión que les permita la construcción de una institución que aprende de manera continua, que centra el aprendizaje de todos los alumnos como la razón su existencia, que busca construir el escenario de la escuela a la que aspira, definiendo estrategias para aprovechar las fortalezas que se tienen, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades externas e impedir que las amenazas bloqueen el avance.

¡Haciendo el PEDE se obtienen mejores resultados!

La planeación escolar contribuye al desarrollo del pensamiento estratégico, lo cual es fundamental para aprender a reconocer lo sustantivo, lo clave, lo que no puede dejar de atenderse y tomar decisiones con mayor pertinencia. La planeación estratégica garantiza una mayor eficiencia y eficacia en los resultados educativos, siempre y cuando lo planeado corresponda a lo que la escuela necesita realizar para asegurar el aprendizaje de todos sus alumnos y que esto se lleve a cabo, que además se revisen de manera sistemática los resultados que se obtienen con la ejecución de las acciones planeadas, para que en caso de no ser útiles a lo que se necesita lograr, se tomen nuevas decisiones que aseguren el avance hacia el logro de las metas propuestas.

¡Es muy difícil cambiar los esquemas de los maestros!

Seguramente es muy difícil cambiar los esquemas de todas las personas, no sólo de los profesores, máxime cuando pensamos que lo que hemos hecho siempre nos ha dado resultado, pero pensar en los alumnos y en sus resultados, es una reflexión obligada, ¿por qué seguir organizándonos de la misma manera?, ¿por qué administrar el tiempo y los recursos de la misma forma?, ¿por qué debemos seguir manteniendo a los padres a la

distancia?, ¿por qué seguir con prácticas pedagógicas frontales y discursivas?, si las necesidades de los estudiantes hoy son otras. El cambio por sí solo no es fácil, para cambiar necesitamos estar dispuestos a aprender nuevas formas de trabajo que nos lleven a ser coherentes y congruentes con las necesidades de este siglo. Su éxito depende de que el colectivo escolar coincida en la visión de cambio y se atreva a modificar sus estructuras personales y profesionales por una mejor escuela, la que centra sus esfuerzos en el beneficio de niñas, niños y adolescentes, quienes confían en ser mejores por el simple de hecho de ir a la escuela y aprender de sus maestros.

¡El MGEE es la propuesta que mejora la calidad educativa!

El MGEE no es la “varita mágica” que vendrá a cambiar la gestión educativa, es un referente de la nueva gestión que se ha propuesto a las escuelas y al sistema; como tal plantea una manera distinta de hacer gestión en la escuela, una forma de centrar lo importante para discriminar lo sustantivo y prioritario, así como la base para desarrollar una cultura escolar con énfasis en la mejora continua. Es importante tener claridad que el MGEE por sí solo no es la calidad educativa, es un *medio* para avanzar hacia la calidad educativa, desde un enfoque organizacional distinto al tradicional. La calidad educativa implica procesos colectivos de aprendizaje permanente y el MGEE ofrece referentes para ello.

II. El Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE) como eje integrador del MGEE

El Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT) cobran especial relevancia porque **contribuyen a definir, a mediano y corto plazo, el rumbo que cada escuela deberá asumir para lograr los objetivos del nivel en particular, y de la educación básica en lo general** en relación con su contexto. Esto implica un fuerte compromiso del colectivo para generar nuevas prácticas y formas de relacionarse que los lleven a definir acuerdos que les permitan concentrarse en las acciones que aseguren el mejoramiento permanente de sus ambientes escolares para la seguridad colectiva y el aprendizaje permanente.

El PEDE/PAT es una herramienta esencial del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) porque en su elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación integra todos y cada uno de los elementos del modelo de tal forma que el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la corresponsabilidad en la participación social, entre otros de sus componentes se concretizan en las diferentes acciones que la escuela emprende para mejorar su gestión escolar.



**LA ESCUELA:
Centro de
Transformación
Educativa**

En ese sentido, la gestión escolar se constituye como un medio fundamental para generar rumbo, identificar prioridades y asegurar el logro de propósitos, objetivos y metas, en ello estriba lo estratégico, en no perder de vista lo que debe hacerse para lograr que la población escolar logre los aprendizajes requeridos, que los obtenga en los tiempos en los que estos deben lograrse y en los mejores ambientes posibles. **La gestión escolar estratégica propone centrar lo sustantivo, es decir, aquello que no puede dejar de atenderse para asegurar los resultados esperados**, lo cual toma dirección y sentido a través de clarificar la misión, visión, objetivos y metas del PEDE.



**ESTÁNDARES DE
GESTIÓN PARA
LA EDUCACIÓN
BÁSICA**

De acuerdo con la gestión estratégica, el colectivo reconoce su realidad escolar, a través de un proceso de autoevaluación que le permite identificar las situaciones que debe atender para asegurar el logro de las metas anuales, los objetivos de mediano plazo y con ello asegurar el cumplimiento de la misión y el logro de la visión. En este ejercicio de reconocimiento de su situación actual, resulta fundamental la revisión de los **estándares** de gestión para las escuelas de educación básica (Anexo 1).

Los estándares de gestión para la educación básica **son referentes** que orientan lo que el colectivo debiese estar realizando a nivel de escuela y de aula para asegurar los

aprendizajes de todos los alumnos y los propósitos educativos de grado, de nivel y de la educación básica.

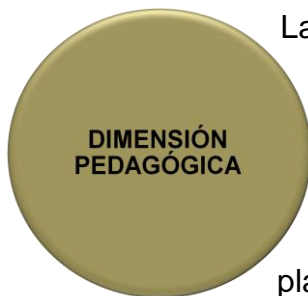
Asimismo, favorecen la certidumbre de los resultados de la autoevaluación, porque permiten contrastar la realidad escolar y el escenario deseable que plantean, es decir el “deber ser”; por ello se dice que los estándares son **punto de partida**, pero también son **punto de llegada** porque a partir del reconocimiento de la situación actual de la escuela, es posible visionar lo que cada colectivo se compromete a lograr en el mediano y largo plazo para alcanzar los estándares que le permitan a la escuela, como organización educativa, ofrecer servicios de calidad a sus beneficiarios.

Entre el punto de partida “situación inicial de la escuela” y el punto de llegada “visión de la escuela a la que se aspira” será necesario diseñar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar varios planes de mediano plazo, esto dependerá de la situación contextualizada de cada centro escolar.

A partir de los resultados de la autoevaluación, la información obtenida se puede organizar para su análisis en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social así realizar un **cálculo estratégico de la situación de su escuela**, que les permita identificar que tan lejos o cerca se encuentra cada colectivo escolar, de alcanzar los estándares de gestión, los cuales aportarán los insumos para la construcción de la visión de futuro de la escuela.

2.1 Las Dimensiones de la Gestión Escolar y su importancia en el diseño de la Planeación de la Escuela

Responder al *qué* se debe cambiar en la escuela y al *cómo* efectuar tal cambio para poder ofrecer una educación pertinente, eficaz, eficiente, relevante y con equidad, implica explicitar que esta propuesta se estructura teniendo como base el desarrollo humano integral y pedagógico de los estudiantes, pero también de los profesores, directivos, personal de apoyo y padres de familia, entre otros.



La revisión de la dimensión pedagógica curricular es central, porque refiere a la necesidad de **fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza** como un vínculo significativo para quien aprende y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana, lo que significa que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciban como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes, es decir como medios para desarrollar las competencias requeridas, basadas en los valores humanos necesarios para vivir en sociedad, para respetar las leyes, conformar ciudadanías responsables y para un estilo de convivencia que nos permita crecer en ambientes de paz.

El fortalecimiento pedagógico, como la estrategia para impulsar el desarrollo de las capacidades humanas de los actores escolares involucrados implica considerar los siguientes criterios: acciones que permitan a los actores escolares profesionalizar su función, asesoría pertinente, acompañamiento oportuno, articulación y vinculación efectivas, fortalecimiento de competencias docentes y directivas, enfoque estratégico y sistémico, corresponsabilidad de los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal; evaluación externa y compromiso social por los resultados educativos, entre otras exigencias.

Dada la relevancia de la dimensión pedagógica curricular, es importante señalar que las formas de organización y administración de la escuela y el involucramiento de los padres de familia y comunidad en los asuntos educativos, deberán girar en torno a esta dimensión, lo cual significa que, tendrán sentido sí y solo sí se asume como criterio fundamental en la toma de decisiones, el aseguramiento del aprendizaje de los alumnos y su logro educativo, para estar en condiciones de cumplir con la razón de ser (misión) de la escuela pública de educación básica.

De otra manera, aún cuando exista una magnífica organización, administración y participación activa de los padres de familia, pero sin considerar lo sustantivo como motor de su participación y decisiones, difícilmente habrá posibilidades de obtener procesos y resultados educativos exitosos.

Los objetivos, metas y acciones que se diseñen para atender cada una de las dimensiones de la gestión escolar deberán enfocarse al fortalecimiento de las prácticas que prioricen el aprendizaje de todos los estudiantes y su logro educativo.

Para analizar la situación actual de la escuela respecto de lo pedagógico curricular, es necesario revisar los estándares correspondientes (Anexo 1).



Para asegurar el aprendizaje de todos los estudiantes y el logro de los propósitos educativos es prioritario tomar decisiones respecto a la forma como tradicionalmente se organizan las prioridades educativas en las escuelas. Es evidente que las formas tradicionales de organizar los procesos educativos requieren de renovadas prácticas y relaciones entre los actores que les permitan tomar decisiones a favor del aprendizaje y logro educativo de sus estudiantes.

Un asunto fundamental para el aprendizaje lo constituye la creación de ambientes armónicos y en ello tiene gran relevancia la organización de los actores escolares. Generar condiciones que favorezcan las buenas relaciones entre todos, independientemente de sus niveles jerárquicos y responsabilidades, es un factor determinante para el aseguramiento del logro educativo. Conviene preguntarse: ¿para qué nos organizamos?, ¿a quién se favorece con nuestras formas de organización?, ¿se aprovecha el tiempo, se destina a acciones sustantivas para fortalecer el aprendizaje?, ¿cuál es el sentido de las reuniones del Consejo Técnico Escolar, en qué

favorecen a las prácticas docentes y al aprendizaje?, ¿cómo se organizan y articulan los contenidos y apoyos de los programas y proyectos que operan en la escuela?, ¿es conveniente seguir organizándose de la misma manera?, ¿por qué y para qué?

En las escuelas operan diversos programas y proyectos que ofrecen apoyos para mejorar diversos aspectos de la escuela, ¿cómo se organizan?, ¿se articulan y orientan en función de las necesidades y prioridades educativas?, ¿se busca favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje? Es importante destacar que los programas y proyectos de apoyo, tienen sentido de operarse en tanto apoyan la labor sustantiva de la escuela, de otra manera solo consumen tiempo y esfuerzo que no se refleja en el mejoramiento educativo.



DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Por otro lado, **la escuela como institución, debe de responder a una serie de requerimientos técnico-administrativos** que de no ser atendidos con oportunidad se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza y aprendizaje y sus resultados.

El análisis de esta dimensión 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 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 educativa.

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, de esta forma se **deberá lograr que la dimensión administrativa se atienda con eficiencia y que no pase a ser una “urgencia” que desplace el verdadero propósito de los centros escolares.**



DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

En el marco de una nueva gestión, la escuela requiere compartir la responsabilidad formativa de los estudiantes con los padres de familia, tutores y comunidad en general, hoy se necesita más que nunca su amplio **apoyo y colaboración** para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes; la ayuda tradicional que a lo largo del tiempo han ofrecido los padres de familia y tutores a las escuelas es muy valiosa, sin embargo, en los tiempos actuales no es suficiente, hoy se

requiere un mayor involucramiento en el aprendizaje de sus hijos, así como de la comunidad a través de una participación social responsable y colaborativa.

Para ello, es necesario identificar las acciones en las que pueden participar, una vez que conocen la situación académica de sus hijos al inicio del ciclo escolar y lo que se pretende que logren al término del mismo, de tal forma que sean efectivos apoyos al proceso de enseñanza de los profesores y a los procesos de aprendizaje de sus hijos. Un punto clave para favorecer estos procesos implica informarlos con regularidad de los avances en el aprendizaje de sus hijos, orientar su apoyo e involucramiento en la escuela y en el hogar, para contribuir a disminuir las posibilidades de bajo aprovechamiento y/o fracaso escolar.

En esta dimensión también se consideran las **relaciones que se establecen con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales**, entre las que se encuentran los consejos escolares de participación social, las asociaciones de padres de familia, los vecinos, y comités de la comunidad, barrio o colonia; así como las empresas y ayuntamientos y los grupos civiles interesados en los asuntos educativos.

Para analizar la situación actual de la escuela respecto de la participación de los padres de familia, tutores y comunidad, es necesario revisar los estándares correspondientes (Anexo 1).



La escuela concebida como Centro de Transformación Educativa, parte de una realidad escolar y toma como referencia de mejora una serie de estándares que le permiten identificar su situación actual y visionar la escuela a la que aspira, así mismo acuerda acciones en colectivo para integrar la planeación estratégica que dará rumbo a su hacer cotidiano para asegurar ambientes que inviten a aprender, seguros, saludables y libres de

violencia y con ello asegurar el cumplimiento de su misión para avanzar hacia el logro de su visión, con resultados de aprendizaje satisfactorios.

En este contexto el PEDE/PAT se constituye como el medio y herramienta de la gestión escolar, para diseñar las acciones que permitirán al colectivo escolar, lograr la visión de la escuela a la que se aspira.

El PEDE/PAT, como herramienta de planeación permite articular los contenidos y apoyos que ofrecen los **programas y proyectos educativos**, de esta manera se eficiente el tiempo y los recursos con una visión integral y no por separado como tradicionalmente se ha venido haciendo. La idea es que no existan diversas planeaciones en las escuelas, solo una que integre lo sustantivo y muestre con claridad lo que se va a hacer, lo que se va a lograr, en cuanto tiempo, cómo y con qué y quiénes. En este sentido, el colectivo escolar podrá identificar dentro de los servicios y apoyos que ofrecen los programas y proyectos educativos aquellos que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas que dan dirección a la misión y visión de la escuela.

De esta forma, los programas y proyectos educativos tanto federales, estatales y municipales, así como las iniciativas de instituciones y organizaciones de la sociedad civil que se dirigen a apoyar la transformación escolar deben de considerarse como **medios**, cuyos beneficios sustentan el desarrollo de los diferentes estándares educativos para la construcción de la escuela a la que se aspira.

Para que esto suceda es imprescindible tener en cuenta los principios de un modelo educativo democrático, sustento del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, cuyos elementos han de ponerse en práctica como ejes transversales en todas y cada una de las acciones que emprenda el colectivo escolar al momento de elaborar, ejecutar, darle seguimiento y evaluar su Plan Escolar de Desarrollo Educativo y su Programa Anual de Trabajo.

Es por ello que el MGEE se representa bajo un esquema holístico (integral), en donde sus diferentes elementos se interrelacionan e interactúan bajo un principio sistémico que impacta en la gestión escolar y cuyos elementos los podemos agrupar de la siguiente manera:

- **Estándares de Gestión para la Educación Básica.**
- **Principios de Calidad Educativa:** Equidad, Pertinencia, Relevancia, Eficiencia y Eficacia.
- **Principios de la Gestión Educativa:** Autonomía Responsable, Corresponsabilidad, Transparencia y Rendición de Cuentas y Flexibilidad en las prácticas y relaciones
- **Gestión Educativa:** Institucional, Escolar y Pedagógica
- **Componentes:** Liderazgo Compartido, Trabajo Colaborativo, Planeación Estratégica, Participación Social Responsable y Evaluación para la Mejora Continua.

- **Herramientas de Organización, seguimiento y planeación:** Dimensiones, Plan Estratégico, Portafolio Institucional y Pizarrón de Autoevaluación.
- **Procesos:** Aprendizaje Permanente y Asesoría y Acompañamiento sistemáticos.



Para concretar este conjunto de elementos en el PEDE/PAT es imprescindible tomar en cuenta la realidad escolar, la iniciativa y creatividad de directivos, docentes, padres de familia y alumnos, y a partir de esta base desarrollar todas aquellas acciones que favorezcan el logro eficiente y eficaz de la misión y visión que se ha planteado la escuela en beneficio del aprendizaje de los alumnos.

Si bien en el documento teórico del MGEE se desarrollan conceptualmente cada uno de sus elementos, es necesario hacer algunas acotaciones en función del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del PEDE/PAT.

2.2 Principios y Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Elaborar el PEDE/PAT evidentemente que requiere de una ruta metodológica y de una herramienta que permita contar con un documento que guíe al colectivo escolar en la consecución de su misión y visión; sin embargo, para llevar a buen término esta planeación estratégica es necesario vivir una serie de componentes y principios que permitirán una mayor eficiencia y eficacia en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del PEDE/PAT.

En este sentido, hacemos referencia a los componentes de: Liderazgo Compartido, Trabajo Colaborativo, Participación Social Responsables, Planeación Estratégica y Evaluación para la Mejora Continua.

Compartamos el liderazgo. Si bien el director del centro escolar es la máxima autoridad de la escuela, debemos identificar que el liderazgo implica no solo el manejo de la autoridad sino la dirección, rumbo o timón de la organización, administración y participación de padres de familia y otros actores sociales para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes, por lo que el liderazgo debe compartirse de acuerdo con las capacidades de los integrantes de la organización.

COMPONENTE:

LIDERAZGO
COMPARTIDO

Por ello, **reconozcamos los conocimientos, habilidades y actitudes que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovechémoslas para fortalecer los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación**, a fin de favorecer la participación y compromiso sostenido de todos y cada uno de los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Juntos lo hacemos mejor. Al interior del centro escolar **se tiene que trabajar de una manera colaborativa y corresponsable**, se debe propiciar un ambiente de trabajo que involucre a los diferentes actores educativos: directivos, docentes, alumnos, personal de apoyo y padres de familia, entre otros, con el propósito de trabajar en equipo y en colaboración para alcanzar la visión de la escuela que se quiere.

COMPONENTE:

TRABAJO
COLABORATIVO

Involucremos a la comunidad. En definitiva, **directivos y docentes necesitan del apoyo tanto de los padres de familia como de aquellas instituciones y organizaciones sociales** que se puedan sumar para hacer de la participación social una fuerza que permita lograr de una manera más eficiente y eficaz los objetivos y metas planeados.

COMPONENTE:

PARTICIPACIÓN
SOCIAL
RESPONSABLE

Seamos estratégicos. No se trata de operar el mayor número de programas y proyectos educativos, ni de hacer solamente la “mejor planeación”, se trata de atender situaciones que están impidiendo el logro de los propósitos educativos y de la seguridad de los actores escolares. En tal sentido, ser estratégicos se relaciona con decidir **concentrarnos en lo importante y prioritario para el logro de la misión y alcance de la visión.** Evitar las distracciones con acciones emergentes e intrascendentes es parte de lo estratégico.

COMPONENTE:

PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

Evaluemos nuestro trabajo para mejorarlo. Debemos dar seguimiento a las acciones planeadas y valorar sus resultados con el propósito de **generar un proceso de mejora continua que permita hacerle frente a los obstáculos que se presentan día con día en el centro escolar.** Evaluémonos para proponer nuevos retos y lograr mejores resultados, y no únicamente para “calificar” lo logrado.

COMPONENTE:

EVALUACIÓN
PARA LA
MEJORA
CONTINUA

Lo anterior se apoya en los **principios de la calidad educativa y de la gestión educativa** las cuales fortalecen el hacer cotidiano con su puesta en práctica: mayor confiabilidad, participación, pertinencia y relevancia en la ejecución, seguimiento y evaluación del PEDE/PAT.

Equidad. Para no confundir equidad con igualdad, es conveniente aclarar que son aspectos diferentes y a la vez inseparables. Se entiende por igualdad al tratamiento homogéneo que se da a las personas y por equidad al tratamiento diferenciado dentro de esa igualdad. Una educación de calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considera las características y oportunidades que cada beneficiario requiere; es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico. La equidad es un ordenador de diversidades, comprende principios de igualdad y diferenciación; al responder a las necesidades de cada persona, asegura que todas tengan oportunidades diferenciadas para hacer efectivo su derecho a la educación.

PRINCIPIO DE
CALIDAD:
EQUIDAD

Relevancia. Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y del desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros. Se relaciona entonces con los más altos fines educativos, desde la perspectiva político-social situada en un contexto y en un momento histórico determinado.

PRINCIPIO DE
CALIDAD:
RELEVANCIA

Pertinencia. Este principio remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, se debe tomar en cuenta los contextos sociales y las características de los estudiantes, en congruencia con el currículo a desarrollar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan apropiar, considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

PRINCIPIO DE
CALIDAD:
PERTINENCIA

Eficacia. Hace referencia a la medida y a la proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia. Es lo que se observa y se valora como impacto de la educación.

PRINCIPIO DE
CALIDAD:
EFICACIA

La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y que los recursos estén distribuidos de manera que beneficien los procesos de aprendizaje. En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

Eficiencia. Se refiere a la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un periodo determinado.

PRINCIPIO DE CALIDAD:
EFICIENCIA

La eficiencia compromete un atributo central de la acción pública, el que ésta honre los recursos que la sociedad, a través del Estado, destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano. Por tanto, la eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos, al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna.

Tomemos decisiones con responsabilidad. Un colectivo escolar que se reconoce con la **capacidad para identificar, revisar, generar acuerdos y realizar acciones para atender las necesidades y prioridades educativas de sus estudiantes**, requiere tomar decisiones corresponsables a partir de un criterio fundamental: asegurar el aprendizaje de todos sus alumnos. Esta condición de autonomía escolar implica un importante respaldo institucional.

PRINCIPIO DE GESTIÓN EDUCATIVA:
CORRESPONSABILIDAD

Estemos dispuestos a aprender e innovemos en lo que nos toca. Dentro del colectivo escolar debemos de estar consientes de que **para obtener resultados diferentes, tenemos que realizar estrategias diferentes**, desde nuestro ámbito de responsabilidad ¿qué cosas tengo que hacer de manera diferente?, ¿qué debo cambiar?; reconozcamos que si seguimos haciendo lo mismo, nuestros resultados seguirán siendo los mismos.

PRINCIPIO DE GESTIÓN EDUCATIVA:
AUTONOMIA RESPONSABLE

Informemos los resultados: Mantengamos a la comunidad informada sobre nuestros logros y nuestras áreas de oportunidad, pero no sólo de aspectos materiales y financieros, **informemos sobre lo que pasa en el aula, sobre el desempeño docente, del trabajo del director y padres de familia**, generando así, una cultura de la transparencia y rendición de cuentas que fortalezca la gestión escolar (prácticas y relaciones de los actores).

PRINCIPIO DE GESTIÓN EDUCATIVA:
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Hagamos de la equidad un ejercicio cotidiano: La educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, lo cual **exige transitar de una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de la diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social.**

En tal caso, las escuelas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que la lleven a cumplir con sus propósitos escolares por lo que **es preciso respetar e impulsar la autogestión de las organizaciones educativas** para que, en el ámbito de su competencia, responda a la población que beneficia al satisfacer sus demandas con un sentido de empatía y responsabilidad, lo cual tiene que ver con el avance hacia de la calidad en menor tiempo.

Lo interesante de la propuesta del MGEE es que estos elementos se aíslan para su análisis y reflexión, sin embargo **todos y cada uno de ellos están íntimamente relacionados**, conectados, son interdependientes unos de otros, de tal forma que **el fortalecimiento o debilitamiento de uno de ellos de manera inmediata repercute en el “todo”, en la realidad del centro escolar, en el diseño y ejecución del PEDE/PAT.** Este **enfoque sistémico** genera una dinámica dialéctica, un ir y venir en cada uno de sus elementos, un aprender y desaprender constante, un seguimiento y evaluación permanente, una toma de decisiones compartida para impulsar un **proceso de mejora continua.**

Por otra parte el **enfoque estratégico** implica, en el PEDE/PAT, la capacidad para **concentrarse en lo importante** a fin de asegurar los objetivos, lo estratégico **reconoce los factores del contexto para dirigir las estrategias**, que aseguren los objetivos y metas propuestas. Lo estratégico refiere a los asuntos clave, sustantivos, los que no pueden dejar de atenderse, los que atendándose eficientemente repercuten de manera inmediata en el “todo”; esto contraviene los usos y costumbres de la cultura escolar, de la gestión tradicional, se hacen muchas cosas, pero sin sentido **para lo importante: el aprendizaje.**

PRINCIPIO DE
GESTIÓN
EDUCATIVA:

FLEXIBILIDAD
EN LAS
PRÁCTICAS Y
RELACIONES



Con todo lo anterior podemos afirmar que **la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del PEDE/PAT hacen del MGEE un “modelo vivo”, dinámico**, que responde a contextos y necesidades específicas, es **dialéctico** porque está en un constante aprender y desaprender, está inmerso en un **proceso de mejora continua** que parte de la escuela que se tiene y se dirige a la escuela que se quiere, que **considera hacer diferentes para obtener resultados diferentes** todo ello con un **rumbo bien definido** a partir de parámetros que le permiten tener **referentes de partida y de llegada** con el único propósito de **mejorar los procesos de aprendizaje y enseñanza** en beneficio de los estudiantes de educación básica.

III. ¿Cómo elaborar el PEDE/PAT?

El diseño de la planeación escolar (PEDE/PAT) contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino, que trabajen por la visión de escuela que quieran ser y no solamente reaccionen ante las demandas emergentes del exterior, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; es por ello, que se le apuesta al enfoque estratégico, éste hace posible un proceso permanente, sistémico y sistemático de análisis y diálogo del colectivo escolar para seleccionar una dirección hacia un futuro deseado a mediano plazo, previendo situaciones que pueden obstaculizar su tarea y considerando los medios reales para alcanzarlo, **con condiciones de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.**

Para lograrlo 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, los docentes y los padres de familia, entre otros actores escolares, puedan utilizar para transformar su 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? .

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

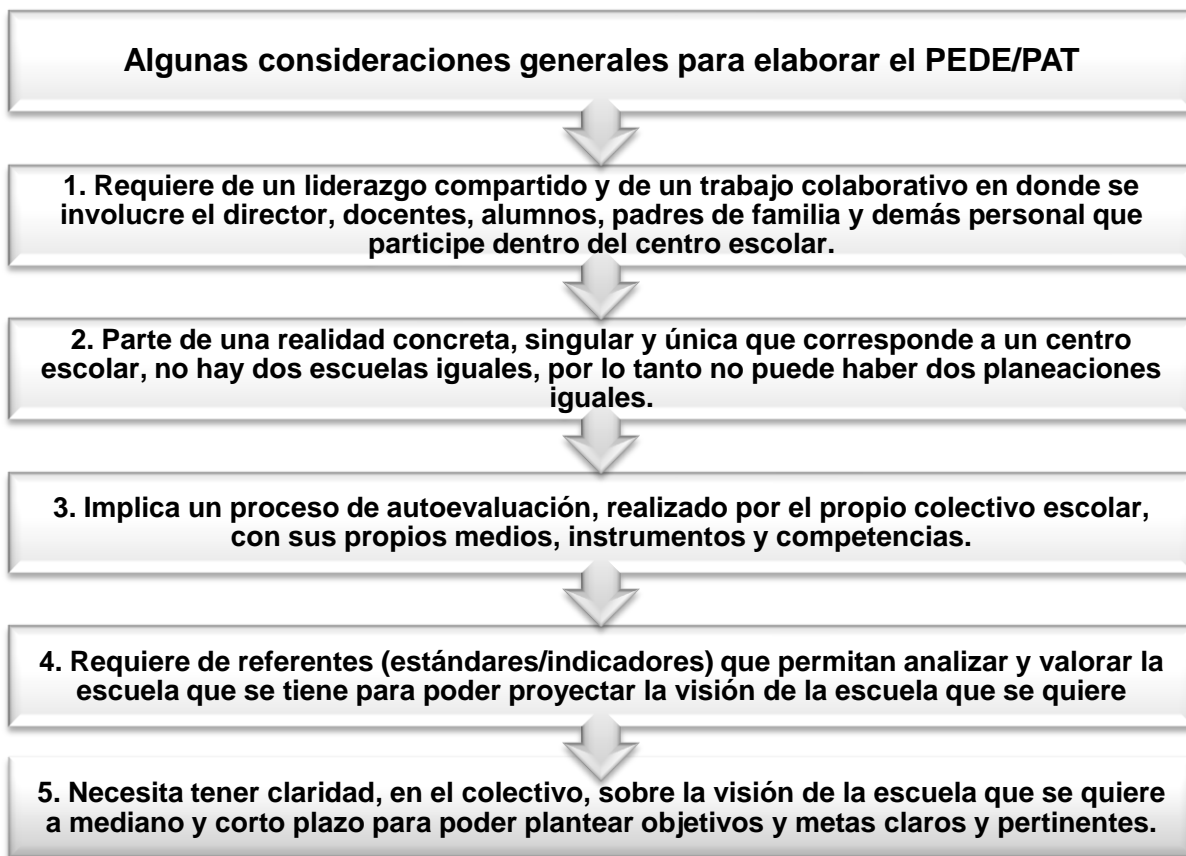
Para que el PEDE/PAT ayude a la mejora de la escuela, **requiere reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora,** esto permitirá definir el rumbo a seguir.

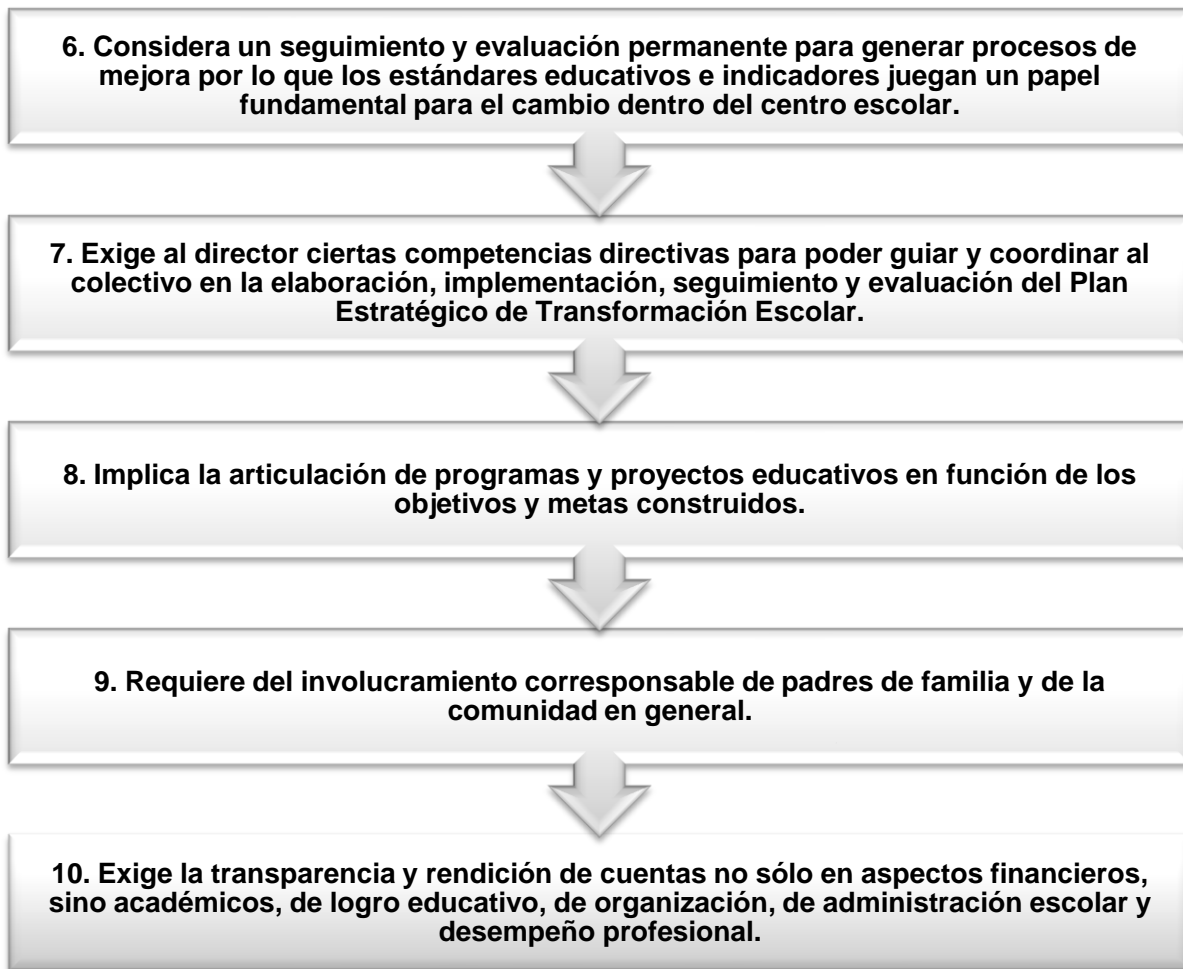
Así, el PEDE/PAT inicia con un proceso de **autoevaluación /diagnóstico** que permite identificar la situación actual que guarda la escuela a partir de su contexto; con esta información el colectivo podrá definir la misión, la visión, los objetivos, metas y estrategias, así como las acciones específicas, los responsables de su realización y los tiempos en los que se proponen desarrollarlo con la corresponsabilidad de los diferentes actores escolares entre ellos los padres de familia y otras organizaciones

sociales que bien organizadas pueden ser grandes apoyos para favorecer condiciones escolares en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

El PEDE/PAT se constituye como **una herramienta que apoya la obtención de los resultados** que espera el colectivo escolar; para ello **es fundamental que el director de la escuela asuma la coordinación de las reuniones colegiadas** donde se tomarán las decisiones sobre lo que es necesario planear (hacer y dejar de hacer, de acuerdo a las prioridades educativas y necesidades escolares), para lograr los objetivos y metas propuestas.

Así, **el Plan Escolar de Desarrollo Educativo se convierte en un instrumento que cobra vida en la práctica cotidiana, dejando de ser solamente un requisito administrativo** y para ello es preciso atender las siguientes consideraciones:





Estas consideraciones se tienen que observar en todas y cada una de las cuatro fases de la ruta metodológica:

- 1. Autoevaluación Inicial,**
- 2. Elaboración del PEDE,**
- 3. Elaboración del PAT y**
- 4. Seguimiento y evaluación.**

Cabe señalar que cada una de las fases cuenta con un conjunto de acciones que se interrelacionan secuencialmente de tal forma que al momento de realizarlas y obtener los productos, muestran una estricta coherencia entre ellos.



En seguida se desarrollan las diferentes fases de la ruta metodológica, proponiendo una serie de recomendaciones para la construcción exitosa del PEDE/PAT, si es necesario en los Anexo 3, 4 y 5 se precisan algunas orientaciones para la construcción de la Autoevaluación inicial, el plan de intervención a mediano plazo PEDE y a corto plazo PAT.

3.1 Proceso metodológico para la elaboración del PEDE/PAT

AUTOEVALUACIÓN INICIAL

Realicen en colegiado el proceso de autoevaluación inicial del centro escolar:

- a. Recaben información sobre qué aspectos hay que mejorar en el centro escolar, en función de las cuatro dimensiones de la Gestión Escolar, considerando los ejercicios para la autoevaluación inicial (Anexo 3)
- b. Los ejercicios están compuestos por una serie de actividades 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.
- c. **Es necesario realizar la totalidad de ejercicios por nivel, respetando el orden presentado para obtener la información adecuada.**
- d. Los ejercicios presentan la temática específica a desarrollar, los materiales que se requiere consultar y analizar para tener la información necesaria, así como las temáticas a desarrollar mediante una serie de actividades para obtener la información que se sistematizará en una tabla como la siguiente. La cual será el producto esperado de cada ejercicio:

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Actividades que la escuela realiza adecuadamente	Actividades que la escuela realiza inadecuadamente o no realiza.

- e. 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 **las fortalezas y debilidades** de 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 de gestión para educación básica**, 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.

- f. Realicen un informe de resultados de la autoevaluación inicial (considerando lo establecido en el anexo 7) en donde prioricen, por cada dimensión de la gestión escolar, los aspectos que deben trabajar de manera inmediata para mejorar las condiciones para el aprendizaje en el centro escolar. Esta información será útil para construir la misión y visión de la escuela.

PLAN DE INTERVENCIÓN A MEDIANO PLAZO (PEDE)

Construyan la misión, visión, objetivos, estrategias, metas e indicadores que guiarán al centro escolar en su transformación (atendiendo el Anexo 4 “Consideraciones para la elaboración de los elementos que conforman el plan de intervención a mediano plazo”):

- a. A partir de los principios filosóficos y normativos, tanto federales como estatales en materia educativa, definan el deber ser de su centro escolar **la misión**. Asimismo consideren los resultados registrados en el informe final de la autoevaluación inicial de la gestión estratégica escolar que se relaciona con estos principios institucionales.
- b. Considerando los resultados de la autoevaluación inicial y de la situación ideal que debe prevalecer en el centro escolar determinen la **visión** que compartirán como colectivo para lograr mejores resultados en su escuela.
- c. Determinen y definan los **valores** que guiarán el actuar del colectivo escolar, identificando los que ya comparten y los que hay que impulsar como bien común, para poder llegar a concretar la misión y visión de futuro de su centro escolar.
- d. Establezcan cuáles serán los **compromisos** que asumirá el director, los docentes, los alumnos y los padres de familia para poder tener una escuela diferente, con mejores resultados.
- e. Tomando en cuenta los resultados obtenidos por cada dimensión de gestión escolar, así como la misión y visión construidas, elaboren los **objetivos** a mediano plazo (5 años)
- f. Consideren al menos un objetivo por cada dimensión de la gestión escolar.
- g. Para identificar la viabilidad de los objetivos realicen su análisis a partir de los factores del **FAOR**
- h. Tomen en cuenta que las **estrategias** son los caminos que los deben llevar a asegurar el logro de los objetivos, mismos que se diseñaron a partir de los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión.
- i. Definan los “cómos”, las estrategias, es decir los caminos por los que deben transitar para asegurar el logro de los objetivos

- j. Analicen la factibilidad de poder poner en marcha las estrategias definidas: Tiempo, recursos, intervención de otras instancias, cumplimiento de normas o disposiciones oficiales.
- k. Consideren los apoyos de otros programas y proyectos educativos, así como los beneficios que brindan otras instituciones y organizaciones a los centros escolares.
- l. A partir de cada objetivo, definan las **metas** que les permitan asegurar su logro, como propósitos cuantificables. Una vez definidas las metas, podrán seleccionar las que atenderán en cada ciclo escolar, a fin de ir avanzando por partes para lograr los objetivos. Las metas permiten llevar un control sobre el avance (seguimiento y evaluación) hacia los objetivos propuestos.
- m. Construyan los **indicadores** de cada meta para evaluar si las metas alcanzadas están permitiendo avanzar hacia el logro de los objetivos.
- n. Una vez definidos los objetivos y metas, aseguren su pertinencia, con las siguientes preguntas: ¿es posible afirmar que con las metas propuestas será posible lograr los objetivos diseñados?, ¿podemos contar con los recursos para alcanzarlos?, ¿atienden las prioridades del centro escolar?, ¿es viable su cumplimiento? (análisis de factibilidad).

PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO (PAT)

(Atendiendo el Anexo 5 “Consideraciones para elaborar el plan de intervención a corto plazo” y Formatos establecidos en el Anexo 7)

- a. Establezcan actividades específicas a corto plazo (ciclo escolar) en función de los objetivos, estrategias y metas planteadas. Una acción fundamental es la que refiere al registro y análisis sistemático de los resultados de aprendizaje de cada bimestre
- b. Articulen los apoyos que brindan las instituciones, organizaciones, programas y proyectos en función de las acciones que permitirán lograr las metas y objetivos programados.
- c. Consideren la participación corresponsable de los Consejos Escolares de Participación Social/Asociación de Padres de Familia/Equivalentes en las acciones que se programen para el cumplimiento de objetivos y metas.
- d. Designen los responsables, los tiempos y los recursos necesarios para la realización de cada acción programada. Es importante especificar el o los responsables a fin de asumir los compromisos corresponsablemente: Director, Maestro X, Comité o Miembro X del CEPS, Miembro X de la APF, etc.
- e. Corresponsabilicen al Consejo Escolar de Participación Social y a los padres de familia en la ejecución, seguimiento y evaluación del PAT.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- a. Establezcan indicadores de logro para el cumplimiento de las metas a fin de llevar un adecuado seguimiento de su avance.
- b. Determinen la periodicidad y los responsables de verificar la ejecución de las acciones para reconocer su impacto en el mejoramiento escolar, llevando un registro por escrito (Bitácora).
- c. Diseñen algún instrumento que les facilite el registro de información (listas de cotejo, cuadros de doble entrada, guías de observación, etc.).
- d. Consideren resguardar oficios, registros, gráficas, fotografías, archivos electrónicos y todo aquel material que de fe de las acciones realizadas y logros alcanzados en el centro escolar. (Portafolio de Evidencias).
- e. Analicen la información recabada en los tiempos establecidos para identificar las acciones que no están apoyando el logro de las metas y propongan los ajustes requeridos a fin de asegurar su logro. En este análisis es prioritario -considerar los resultados de aprendizaje de cada bimestre.
- f. Involucren a los Consejos Escolares de Participación Social/Asociación de Padres de Familia/Equivalentes en las acciones de seguimiento y evaluación de las acciones programadas.
- g. Informen a los padres de familia, alumnos y comunidad en general sobre las acciones planeadas para el ciclo escolar, sus avances y logros alcanzados (Pizarrón de Autoevaluación).
- h. Realicen un informe de resultados, considerando lo planeado en el PEDE/PAT y los logros alcanzados durante el ciclo escolar. (Informe Técnico Pedagógico).
- i. Registre los nombres, firmas y cargos de quienes participaron en el proceso de elaboración del PEDE/PAT.

Con base en los resultados obtenidos, actualicen su PEDE y elaboren el PAT del siguiente ciclo escolar.

- a. Con base en los resultados de su Informe Técnico Pedagógico determinen la necesidad de hacer o no ajustes al PEDE
- b. Con base en los resultados de su Informe Técnico Pedagógico analicen el nivel de logro de lo planteado en el PAT y tomen las decisiones pertinentes para programar el siguiente ciclo escolar.
- c. Elaboren junto con el colectivo escolar el PAT del siguiente ciclo escolar.

IV. ANEXOS

1. ESTANDARES DE GESTIÓN PARA EDUCACIÓN BÁSICA

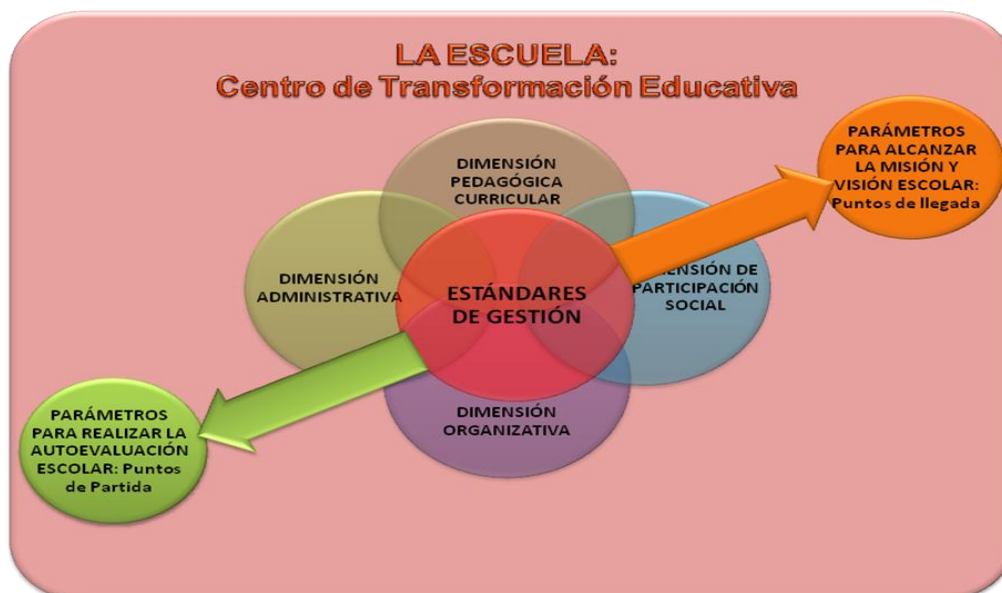
Recordemos que los estándares se conciben como **referentes, criterios y normas, que sirven de guía para identificar dónde estamos y a partir de ese reconocimiento definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar**, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener 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.

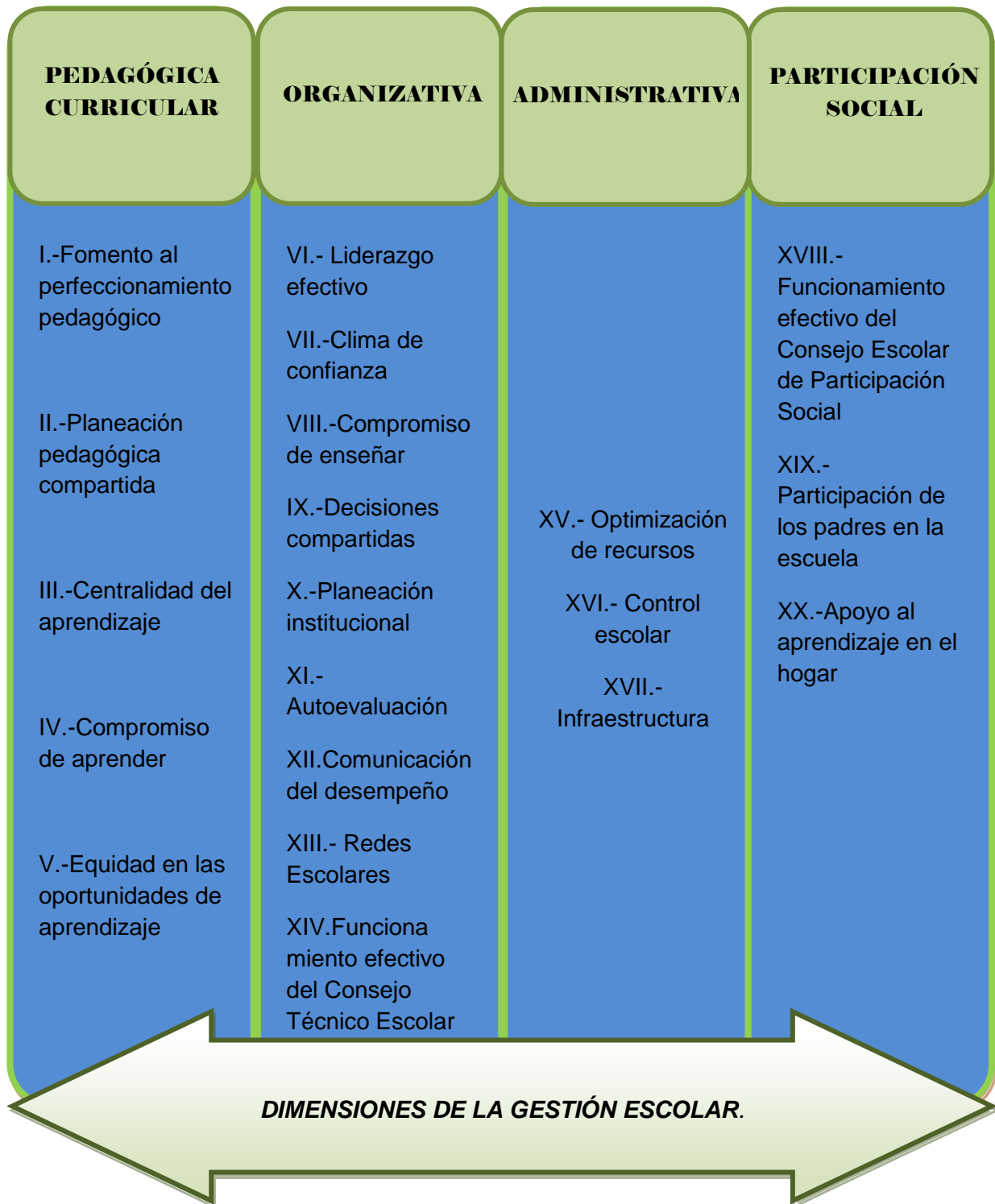
Son parámetros o puntos de comparación que **sirven para reconocer los asuntos clave que es necesario lograr, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones** que en el mediano o largo plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno.

Por ello, resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise, individualmente, los estándares tomando en cuenta su caracterización y los criterios que consideran cada uno de ellos, 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 la gestión pedagógica (procesos de enseñanza y de aprendizaje) y la gestión escolar**.

Para lograr mayor claridad en lo que implica el análisis de la gestión escolar y realizar una mejor sistematización de la información que nos permita tener un estatus más específico de cada uno de los estándares, se hace necesario organizarlos en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social.



En este sentido los Estándares de Gestión para la Educación Básica adquieren singular importancia porque **permitirán identificar la situación actual y real del centro escolar para que a partir de construir una misión y visión compartida se planee, trabaje y evalúe estratégicamente para llegar a la escuela que se quiere favoreciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje en un ambiente digno, seguro y saludable.**



ESTANDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>I</p> <p>Fomento al perfeccionamiento pedagógico</p>	<p>La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Sin embargo, una vez que los maestros están en la escuela, esta capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar. Es posible que la escuela valore la formación recibida por el maestro o bien la ignore o no la aprecie lo suficiente como para que tenga beneficios importantes para el aprendizaje de los alumnos. El maestro, en forma individual, como es el caso de la escuela, puede hacer lo mismo: valorar, ignorar o no apreciar esta formación. Puede ser también que cada uno reciba un tipo de formación que no comparte con el equipo docente de la escuela. Tampoco la escuela ha implementado medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares), lo cual se ha documentado en escuelas que llevan a la práctica este esquema con bastante éxito. Algunos maestros asimilan en muy alto grado la formación que les brinda el sistema educativo y llevan a la práctica estos aprendizajes, pero existen muchos casos en que maestros de este tipo se guardan para sí estos conocimientos y habilidades adquiridas.</p> <p>Por eso, una escuela abierta que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y disminuye los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza. Se conoce que en algunas escuelas un maestro se distingue de los demás, llevando un peso extra que se carga en el proceso pedagógico que su tarea le impone. Cuando este tipo de maestros cambia de centro de trabajo, la escuela que queda atrás decae y la que llega mejora. Esto es indicio de que ninguna de las dos escuelas ha creado una plataforma que le permita tener una planta docente de alto nivel generada a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje es tarea de todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El director participa en la capacitación y/o actualización de sus maestros. • Los profesores buscan y están motivados para llevar cursos para su capacitación y actualización profesional relevantes para el contexto de su escuela. • Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional • Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos. • Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.
<p>II</p> <p>Planeación pedagógica compartida</p>	<p>La planeación pedagógica representa una de las tareas más importantes del profesor mediante la cual expresan los objetivos de aprendizaje, junto con las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Esto pareciera ser una actividad individual, muy personal.</p> <p>En una escuela abierta, los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común, que indica la disponibilidad del maestro para intercambiar observaciones y comentarios sobre su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos. De todo esto existen, como resultados, conversaciones que alimentan la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo. Es en un ambiente como el descrito que los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus propias prácticas descubriendo sus aciertos o posibles fallas, que ante los demás podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, se dan a conocer innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como por ejemplo, algunas modalidades diferentes de planear o bien el empleo original de recursos didácticos, o bien la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación. Por otro lado, se darán cuenta de la forma en que la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversan entre sí para intercambiar experiencias sobre su planificación de clases. • Comparten entre sí modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos. • Dan a conocer a sus compañeros la utilidad que han logrado obtener de algunos recursos didácticos. • Acuerdan entre ellos el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales. • Evalúan mutuamente su planeación didáctica. • Analizan en común los resultados de los alumnos y los cambios que implica tener que hacer en su práctica pedagógica. • Diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos en rezago académico.

	planeación de cada quien está atendiendo a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo, si la planeación toma en cuenta a los alumnos que tienen algún tipo de desventaja en el aprendizaje, o si se considera el nivel socioeconómico de algunos de ellos o bien si la planeación realizada en el papel tiene las variantes necesarias para atender a los alumnos según el ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos.	
III Centralidad del aprendizaje	Para la escuela el aprendizaje es el motivo central que da su origen, pues se considera que con ello los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, desarrollándose como individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y de contribuir con este aprendizaje constante a una convivencia social más equitativa para todos.	<ul style="list-style-type: none"> • En el plan de mejora escolar las metas y los objetivos centrales se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos. • En la valoración del nivel de desempeño de los maestros se consideran los resultados de aprendizaje de los alumnos. • En las reuniones que convoca el director con sus maestros el aprendizaje de los alumnos es el tema central. • En las reuniones que convoca el director con los padres de familia el aprendizaje de los alumnos es el tema central. • Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos. • Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje. • Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. • Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.
IV Compromiso de aprender	La escuela motiva a los alumnos a formar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos hacia su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.	<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje. • Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta para su propio aprendizaje que han de conseguir. • El alumno sabe de sus limitaciones en el aprendizaje y pide apoyo cuando lo necesita. • Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje. • Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje. • Los alumnos consideran valiosa para su vida presente y futura su propio aprendizaje.
V Equidad en las oportunidades de aprendizaje	En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender, sean o no conscientes de ello; sin embargo, la escuela trata de que todos los alumnos se den cuenta de que es	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de actividades específicas para atender a los alumnos de bajos logros académicos. • Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren. • Disponen de espacios y materiales especiales

	<p>el motivo central de su ingreso y permanencia. La escuela no distingue en su oferta entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales</p>	<p>para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos. • Se comunican con los padres de los alumnos para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.
<p>VI Liderazgo efectivo</p>	<p>El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. El director genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planeados en tiempo y forma. Concuerta, siendo incluyente con el equipo y la comunidad escolar, las estrategias para conseguirlos.</p> <p>Produce convicciones del equipo y de la comunidad escolar a través de la reflexión colectiva sobre la importancia del aprendizaje. Estas convicciones se traducen en proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas. El director lanza una convocatoria para obtener mayores logros académicos, se asegura de que se lleven a cabo, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo. • Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. • Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua. • Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje. • Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. • Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible. • Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas entre ésta y otras escuelas. • Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos. • Logra prestigio ante la comunidad. • Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela. • Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela.
<p>VII Clima de confianza</p>	<p>Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y el establecimiento de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores componentes de la comunidad escolar. Es responsabilidad del director, junto con el equipo docente, que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela, apoyando la consolidación de su capital social organizacional, es decir, la capacidad de trabajo cooperativo, basado en confianza y reciprocidad, principalmente con sus maestros. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación sincera entre todos los actores de la comunidad escolar. • Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje. • Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar. • Se orienta la integración de la comunidad escolar en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje. • Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo de conjunto.

<p>VIII</p> <p>Compromiso de enseñar</p>	<p>El compromiso por enseñar se expresa en compromiso y responsabilidad. La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.</p> <p>El director procede a ser convincente con la interiorización del compromiso, y está atento a que se asuma responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad, desde desempeñar la jornada diaria de labores y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dedica tiempo extraclase a actividades académicas complejas. • Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica. • Se induce a involucrarse en el plan o proyecto escolar y cumplir con la responsabilidad asumida. • Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.
<p>IX</p> <p>Decisiones compartidas</p>	<p>La escuela como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda. Esto no queda sólo como un discurso, sino que las perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas y en todo caso incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado con fines de mejorar el aprendizaje de los alumnos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar. • Se establecen condiciones y mecanismos para establecer acuerdos dentro de la comunidad escolar. • Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos por la comunidad escolar.
<p>X</p> <p>Planeación institucional</p>	<p>Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que ésta cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo. Para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que se haya elaborado un plan o proyecto escolar. La elaboración del plan o proyecto es el principio definitorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas, pero apenas es un punto de partida. Éste es uno de los temas más delicados de la organización escolar (porque delega responsabilidades) y que el liderazgo del director juega un papel central.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la elaboración del Plan de mejora participó la comunidad escolar. • El aprendizaje de los alumnos es el principal tema que se maneja en el Plan de mejora escolar. • El personal de la escuela se distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo. • Los profesores y padres de familia se coordinan para la planeación de actividades de la escuela. • Se planean las actividades de la escuela tomando en cuenta el Plan de mejora escolar. • Se cumplen las metas y compromisos definidos en el Plan de mejora escolar. •
<p>XI</p> <p>Autoevaluación</p>	<p>La autoevaluación escolar representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con relación a la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También la autoevaluación tiene la finalidad de cotejarse con relación a los estándares. Ésta es una de las más importantes iniciativas que el director incluye en su plan de actividades desde el principio del ciclo escolar. Este proceso es importante en vista de que permite, a todos los actores de la comunidad escolar, observar con transparencia los resultados y los avances de la escuela relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos. Al mismo tiempo ofrece los elementos palpables y verificables que permiten mejorar la retroalimentación en los ámbitos que se detecten con esa necesidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos. • El director se reúne periódicamente con los profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académicos de los alumnos, etcétera. • El director analiza junto con los profesores las mejoras que ha tenido para el aprendizaje de los alumnos el hecho de que los profesores hayan asistido a cursos de preparación

		<p>profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se han reconocido las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades. • Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad escolar. • La escuela ha elaborado mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos.
<p>XII Comunicación del desempeño</p>	<p>El primer paso de la comunicación del desempeño consiste en el hecho de que la escuela haya dispuesto de medios para que los padres conozcan los avances de los hijos. Posteriormente, se habrán de implementar mecanismos para que los padres no sólo reciban información sobre el aprovechamiento de los hijos, sino que encuentren espacios en la escuela donde discutirlos y reflexionar sobre sus implicaciones en la preparación académica de los alumnos. Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero sobre la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente sobre el nivel de aprendizaje. El director de la escuela es el primer promotor de otra actividad, en este caso de la rendición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores rinden cuentas académicas a los padres y a la comunidad si: • La escuela dispone de medios para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos. • Los padres de familia participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los alumnos. • Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas. • La supervisión escolar es convocada para las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los alumnos. • En la escuela se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.
<p>XIII Redes Escolares</p>	<p>Como comunidades de aprendizaje las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante.</p> <p>El director de la escuela, en este aspecto, se convierte en el actor central (junto a la inspección de la escuela) al tener la iniciativa de buscar la formación de redes escolares. Las escuelas, en general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas quizás mediante la identificación de lo que hacen las mejores (benchmarking) lo que se consideran experiencias exitosas, o simplemente por pasar por problemas semejantes y contrastar las maneras de confrontarlos. Puede ser que en intercambio de estas experiencias surjan ideas nuevas que abran mayores y mejores posibilidades de abordarlos para una adecuada solución. Las redes escolares no son algo nuevo, por el contrario existen antecedentes desde mucho tiempo atrás. Sin embargo, el plus actual de las redes escolares reside en el avance de tecnologías permitiendo que la intercomunicación se dé con gran rapidez. De esta manera, cada escuela no puede considerarse aislada del resto, del sistema educativo o de los acontecimientos dados en otros contextos que afectan el desenvolvimiento interno de la escuela. Algunos elementos que componen las redes escolares pudieran ser incorporados en un esquema de estándares con el objeto de conocer qué tanto las escuelas se han involucrado en este tipo de procesos de aprendizaje. Los supervisores y los asesores técnico-pedagógicos pueden jugar un papel clave en la promoción de las redes de escuela, tanto al interior de sus zonas como entre zonas escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los resultados educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar) con los cuales compara los suyos con el fin de mejorar. • Ha buscado apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar). • Los profesores platican con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para ver la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje. • Solicita y obtiene recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos. • Conoce las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos. • Usa medios tecnológicos para estar informadas de las actividades y resultados de otras escuelas. • Usa medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, la sociedad y las ciencias. • Los directivos, profesores o personal han sido asesores o capacitadores del personal de otras escuelas. • Lleva un trabajo académico colaborativo con

		las demás escuelas de la zona escolar.
XIV Funciona miento efectivo del Consejo Técnico Escolar	El Consejo Técnico Escolar (CTE) constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Se sabe de fuentes propias de algunas escuelas que este espacio se ha empleado para otros fines diferentes. En la escuela donde funciona adecuadamente el CTE, las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones con respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperado que el personal docente produce en espera de que las reflexiones (generadas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> Orienta el trabajo académico de la escuela. Se exponen los problemas que los maestros tienen en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances. Constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros. Se propician intercambios de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza. Se da seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.
XV Optimiza ción de recursos	La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales a favor del aprendizaje de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> La escuela cumple con el calendario escolar establecido. La escuela respeta los horarios de trabajo y receso establecidos durante la jornada. La escuela aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza. La escuela se coordina con el contra turno (en caso de haber) para articular las planeaciones en los asuntos relacionados con el aprovechamiento de los recursos. La escuela establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles. La escuela establece estrategias para el aprovechamiento de la papelería e insumos didácticos. La comunidad escolar organiza su calendario de reuniones internas y externas a fin de no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.
XVI Control escolar	La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> La escuela cuenta con su información estadística de manera organizada y actualizada. La escuela cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo, reportes, entre otros. La escuela cuenta con un registro de los avances logrados en su plan escolar de desarrollo educativo. La escuela cuenta con el programa de trabajo del CEPS La escuela cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.
XVII Infraestruc tura	La escuela se organiza para contar con instalaciones que cuenten con las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> La escuela cuenta con las aulas necesarias para cubrir su demanda educativa. La escuela cuenta con sanitarios para alumnos y docentes. Las aulas están en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. La escuela cuenta con un espacio y equipo que promueva el uso de las tecnologías de la información y comunicación. La escuela cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: jardín, patio, área de juegos, canchas, etc. Las instalaciones de la escuela garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los

		<p>alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> La escuela cuenta con los materiales didácticos e insumos materiales para garantizar el logro de los objetivos y metas planeados.
<p>XVIII</p> <p>Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación social</p>	<p>El Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: de alumnos, de maestros, de padres de familia, gente en general de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían con relación al CTE, los cuales se orientan más al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos. En algunas escuelas es quizás la tarea más importante que se realiza a partir de aquí. Sin embargo, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico que aún no ha sido explotado en gran parte de las escuelas. La Ley General de Educación de 1993, en su artículo 69, faculta a los padres de familia para que, empleando este órgano, opinen sobre asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se reúnen periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos. Se discuten los avances académicos de la escuela. Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. Se participa activamente en el proceso de autoevaluación de la escuela. Se conoce el plan de mejora de la escuela con el propósito de elaborar su programa de trabajo y evitar duplicidad o empalme de actividades.
<p>XIX</p> <p>Participación de los padres en la escuela</p>	<p>La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a ellos dentro de la escuela, participar en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje, etc. Este tipo de actividades no se llevan a cabo a través del CEPS, sino que la escuela las planea intencionalmente con el objeto de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas. Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y se toman en cuenta por directivos y maestros. La planeación de las actividades de la escuela se realiza de manera colectiva incorporando las opiniones de los padres de familia. Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela. Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el Plan de mejora escolar. La escuela lleva a cabo procesos de capacitación, como los talleres "Escuela para Padres", para facultarlos en la participación en la escuela.
<p>XX</p> <p>Apoyo al aprendizaje en el hogar</p>	<p>Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando el maestro encuentra, en el hogar de sus alumnos, padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los alumnos estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyan a sus hijos en las tareas escolares. Acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos. La escuela convoca a los padres de familia cuyos hijos están teniendo bajos logros académicos. La escuela ofrece cursos y/o talleres a los padres de familia que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios. Se estimula a los padres a apoyar actividades de los maestros en sus clases. Se recupera en la escuela la cultura de los padres y de la comunidad.

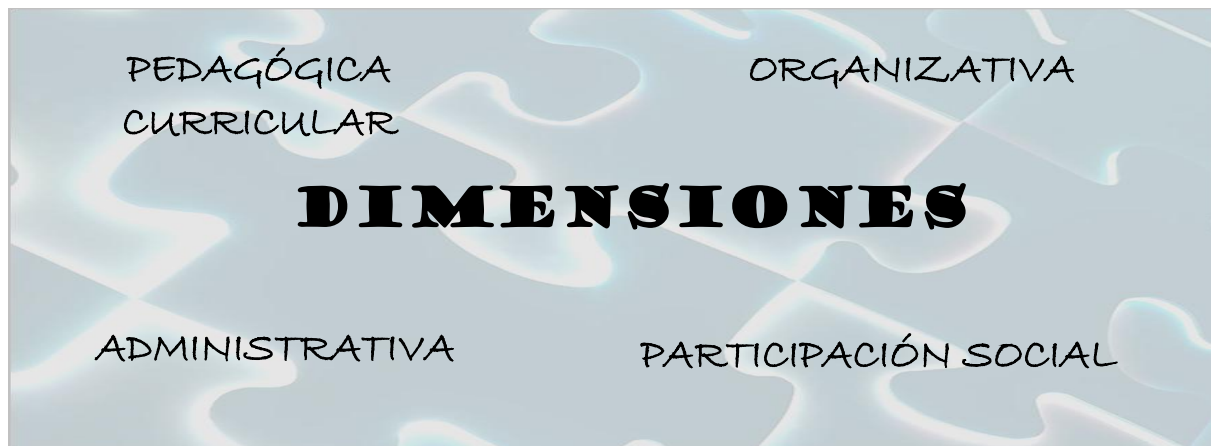
2. LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR

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 cuales se propone hacer este análisis son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

Hacer un análisis a través de las dimensiones 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.

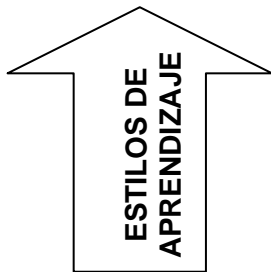
Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

FACTORES



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.

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.

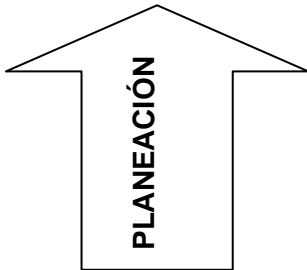


Revisar y reflexionar acerca del proceso de **enseñanza**, puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Pudiera decirse que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza,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

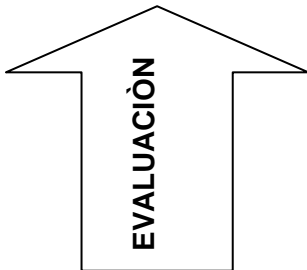
Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente, conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.



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.

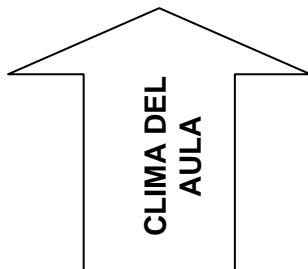
La planeación docente es un insumo importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.



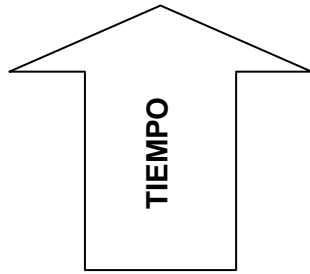
Otro elemento determinante es la **evaluación** que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un insumo valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en tal sentido 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.

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.

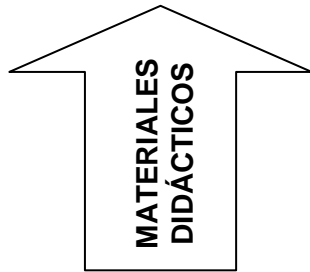


Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza: ¿Qué grado de confianza 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?

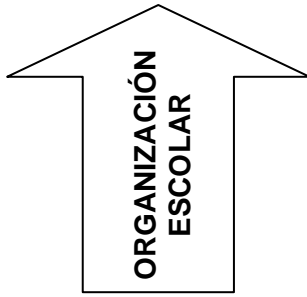
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

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.

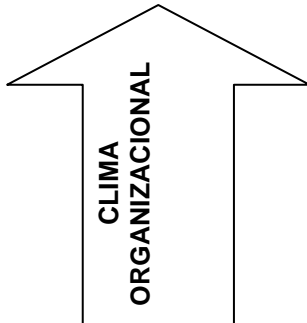
¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar? ¿Qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los alumnos la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas de la escuela? ¿Cómo son las relaciones que se establecen entre el personal, los alumnos, las autoridades 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 la 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 en colectivo se toman 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.

FACTORES

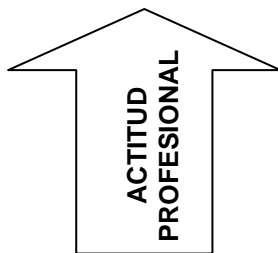


Un criterio fundamental que debe centrar las decisiones en las organizaciones escolares es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos serán superiores a los que actualmente logran,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

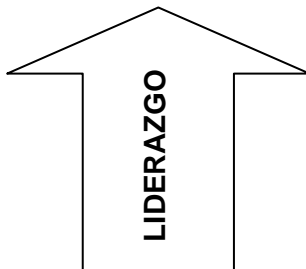


Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes conllevan a prácticas docentes muy similares, -no generalizables, pero si prevalecientes-, lo que determina un ambiente de aula y escuela que poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia 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 toda 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 muy difícilmente se obtendrán resultados exitosos 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.



Tomar las decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo, requiere algo más que voluntad como el 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.


 ASIGNACIÓN
DE
RESPONSABILIDADES

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/o 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?


 REUNIONES DE
CONSEJO TÉCNICO

Respecto de los espacios para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, es importante reconocer la utilidad que tienen, para que sirven, que 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 el mayor tiempo se dedique a temas académicos, a plantear 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.


 VINCULACIÓN
CON
EL CEPS Y APF

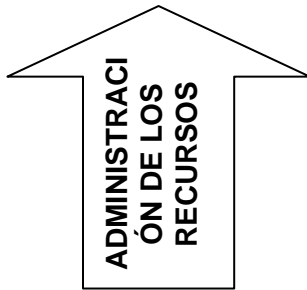
Otro aspecto de esta dimensión se basa en las formas que emplea la organización de la escuela para vincularse con la Asociación de Padres de Familia. Tradicionalmente, ¿para qué son requeridos los padres de familia?, ¿qué criterios los mantienen un tanto o un mucho distantes de lo que ocurre en la escuela?, ¿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 2009. 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.

FACTOR



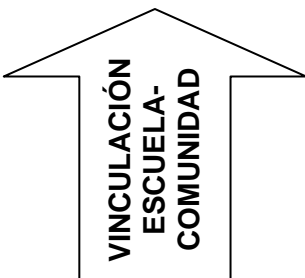
Los aspectos administrativos aluden al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas).

Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

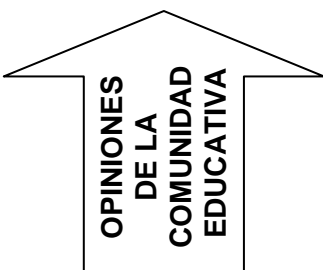
Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia,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

FACTORES:



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.

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. 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 los profesores lograr que aprendan 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 escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.

3. EJERCICIOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN INICIAL

AUTOEVALUACIÓN INICIAL

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 inicial. 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.

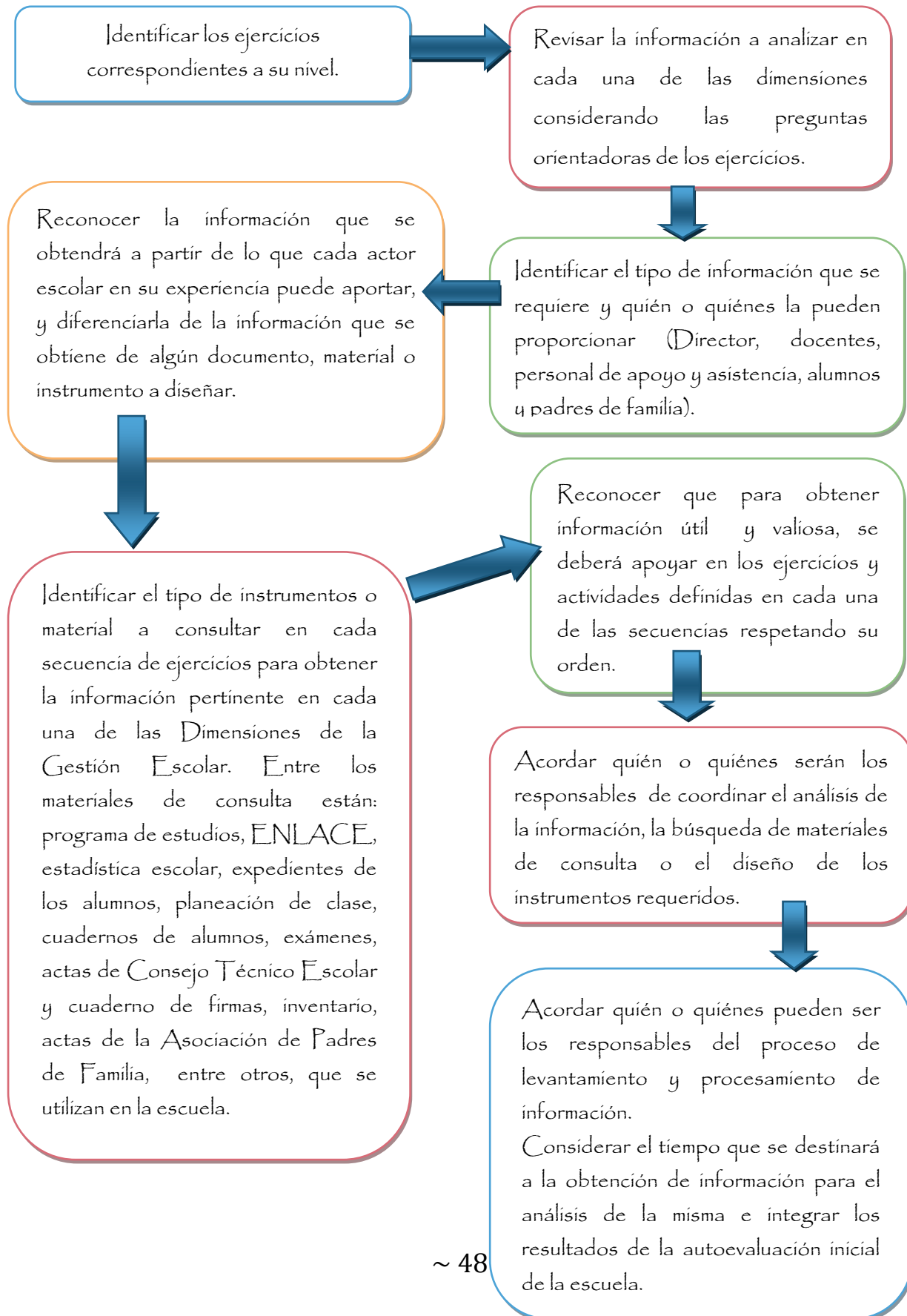
El logro educativo es, en suma, lo que indica la pertinencia de las decisiones que se toman en cada organización escolar y es la razón central del análisis de la realidad de la escuela.

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.

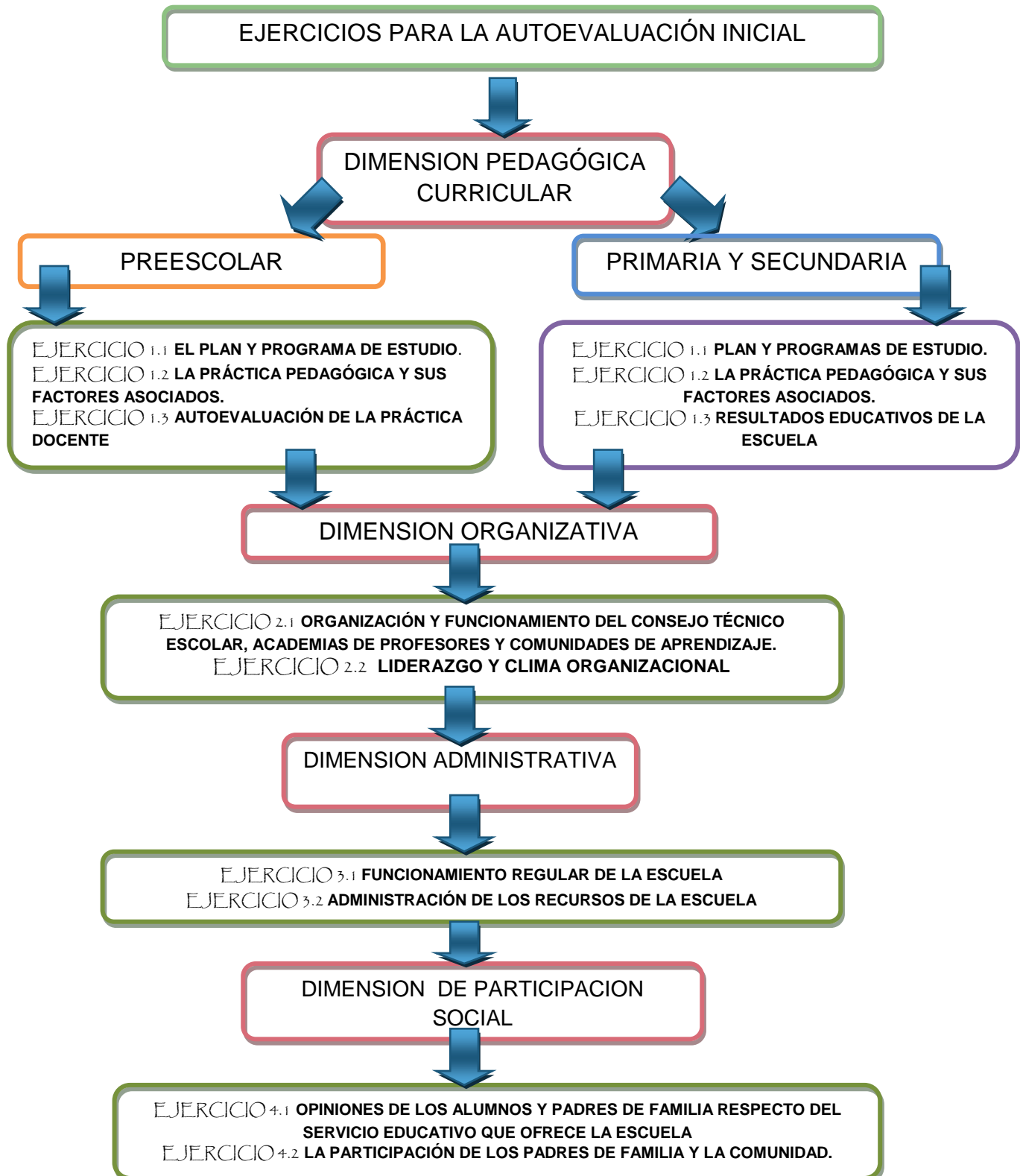
La autoevaluación se propicia desde el interior de la escuela con la participación de los miembros de la comunidad escolar, con base en una decisión clara y explícita de quienes la conducirán y realizarán. La autoevaluación como herramienta, es una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores. Sin trabajo en equipo, no hay mejora posible. Así como 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.

Empezar 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:



Como respuesta a la necesidad de adecuar a cada nivel las acciones que se sugiere realizar durante el proceso de la autoevaluación inicial de la escuela, se presentan los siguientes esquemas donde se identifican los ejercicios dedicados a Educación Preescolar, Primaria y Secundaria



DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

NIVEL PREESCOLAR FORMAS DE ENSEÑANZA Y LOGROS DE APRENDIZAJE

Propósito

Analizar las formas de enseñanza y aprendizaje y los factores asociados a estas, para reconocer los logros de aprendizaje de los alumnos, las características de los estilos y prácticas docentes que prevalecen en la escuela

Ejercicio 1.1 EL PLAN Y PROGRAMA DE ESTUDIO. CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN

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/o de enseñanza musical, bitácoras del personal de CAPEP

Actividad A

A partir de la lectura **individual** del *Programa de Educación Preescolar 2004*, “Fundamentos: una educación preescolar de calidad para todos” de la página 11 a la 17 y “Propósitos fundamentales” de la 27 y 28 reflexionen **en equipo** en torno a las cuestiones siguientes:

- ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan a los Propósitos Fundamentales?
- ¿Cuáles de éstos es necesario incorporar para el desarrollo de la planeación de aula y del Jardín de niños para mejorar el logro de los aprendizajes?
- ¿Cuáles de ellos se han considerado en la planeación de aula y 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 sean incorporados en la planeación.

Actividad B

Lean, Analicen y reflexionen sobre “los Principios pedagógicos” páginas 31 a 43 del PEP 2004 y establezcan conclusiones por escrito.

Contrasten la información obtenida con los resultados de la actividad anterior para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las implicaciones pedagógicas del carácter obligatorio del nivel preescolar y como éstas definen su misión?
- ¿Cuáles son las nuevas responsabilidades derivadas de la nueva Misión del nivel preescolar para los docentes y el director?
- ¿Quiénes y de qué forma se corresponsabilizan con el Jardín de niños en los retos que implica la operación del programa de Educación Preescolar?

Actividad C

Retomando los productos de las actividades A y B elaboren un listado sobre:

- El conocimiento y aplicación del director y docentes de los propósitos, principios pedagógicos y enfoque del Programa 2004.

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		

Una vez analizado lo anterior, ¿Qué requiere el personal docente y el Director para mejorar el nivel de conocimiento y aplicación?

Producto final

A partir de los resultados de las actividades anteriores, los aspectos de las dimensiones de la gestión escolar y los estándares, redacten las fortalezas y debilidades respecto a los aprendizajes, al conocimiento, comprensión y aplicación del Plan y Programas de Estudio en sus prácticas de enseñanza.

Fortalezas	Debilidades

Ejercicio 1.2
LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA Y SUS FACTORES ASOCIADOS
 Planeación didáctica, evaluación, clima de aula, tiempo y recursos didácticos.

Materiales de consulta

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

Actividad A

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 estará centrada en:

La articulación de las situaciones didácticas con los campos formativos y las competencias a desarrollar para el logro de los propósitos fundamentales del PEP 2004.

- ¿Las situaciones didácticas diseñadas garantizan la participación de los niños en experiencias que les permitan desarrollar competencias afectivas, sociales y cognitivas? ¿Cuáles de estas competencias requieren fortalecerse?
- ¿Las actividades de aprendizaje permiten al niño interactuar con su realidad? ¿el desempeño de los alumnos a través del desarrollo de la situación didáctica es guiado por la reflexión y el diálogo?
- ¿De qué manera se incorpora el conocimiento del contexto familiar en el que viven las niñas y los niños para favorecer sus aprendizajes?
- ¿Existe diversidad de actividades de acuerdo a las necesidades de los niños?
- ¿Se atiende la integralidad y la interculturalidad de los niños?
- ¿relacionan los contenidos y acciones de los programas y proyectos que operan en su escuela?
- ¿Se realizan todas las actividades planeadas en el aula?, si, no, ¿por qué?
- ¿Se evalúa la planeación de aula?, ¿cómo y cuál es su utilidad?

Actividad B

Identifique los aspectos de los campos formativos que están privilegiando con el desarrollo de su planeación, utilizando el siguiente esquema.

(Entendiendo que el 1 es la calificación más baja y el 5 la mayor)

Campos formativos	Aspectos	1	2	3	4	5
Desarrollo personal y social	Relaciones interpersonales.					
	Identidad personal y autonomía.					
Lenguaje y comunicación	Lenguaje oral.					
	Lenguaje escrito.					
Pensamiento matemático	Número.					
	Forma, espacio y medida.					
Exploración y conocimiento	Mundo natural.					

del mundo	Cultura y vida social.					
Expresión y apreciación artísticas	Expresión y apreciación musical.					
	Expresión corporal y apreciación de la danza.					
	Expresión y apreciación plástica.					
	Expresión dramática y apreciación teatral.					
Desarrollo físico y salud	Coordinación, fuerza y equilibrio.					
	Promoción de la salud.					

Producto final

Identifique los elementos que presenta la planeación y señale los que hacen falta incorporar para el logro de los propósitos fundamentales, así como los aspectos menos favorecidos en su planeación a través de fortalezas y debilidades y registrándolas en el siguiente cuadro.

Fortalezas	Debilidades

Ejercicio 1.3

AUTOEVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE

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

Actividad A

Realicen un análisis de los materiales propuestos, a partir de los siguientes cuestionamientos:

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

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

Actividad B

Recuperen los registros sobre lo analizado en la actividad anterior y en equipo organicen la información de los siguientes aspectos dando respuesta a los cuestionamientos:

Formas de enseñanza y actuación de la educadora

- ¿Lo planeado corresponde a lo ejecutado?, ¿cuál es el tiempo destinado al desarrollo de competencias de los niños? ¿son los adecuados? ¿por qué?
- Existen evidencias al interior del plan, del seguimiento diario efectuado, descríballo brevemente
 - Existen evidencias de atención a la formación integral de los niños. ¿cuáles?
- ¿Cómo se realiza la autoevaluación del desempeño por parte de la educadora? ¿Hay evidencias de autoevaluación del desempeño por parte de la educadora? ¿Los resultados se retoman en la planeación de las actividades? ¿cómo?

- ¿Se socializan los hallazgos de la autoevaluación al interior de las reuniones de las Comunidades Escolares de Aprendizaje? y ¿Establecen nuevas formas de actuación?
- ¿Cuáles son los aprendizajes y las competencias a fortalecer al interior del grupo?, ¿Qué factores intervienen para su desarrollo?

Ambiente de trabajo en el aula

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

- ¿Cómo se garantiza la inclusión y la participación de todos los niños?
- ¿Cómo se resolvieron conflictos de carácter diverso?
- ¿Cómo se propiciaron relaciones de respeto y colaboración entre los niños y niñas?
- ¿Cómo se establecen acuerdos en el grupo para la convivencia?

Espacios

Revisar en los registros las características del 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.

- ¿Los espacios y formas de organización en el aula favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje? ¿Cómo?
- ¿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 de logros educativos en el jardín de niños?
 ¿Cómo se emplean los resultados del seguimiento en la planeación de las secuencias didácticas?
 ¿De qué manera se utilizan los expedientes de los niños para dar seguimiento?
 ¿Se involucra a los padres de familia en procesos pedagógicos de sus hijos?
 ¿Qué resultados han obtenido?, ¿a qué los atribuyen? ¿Qué situaciones deben cambiar y cuáles deben permanecer?

Al terminar analicen en colegiado los resultados y establezcan conclusiones.

Producto final

Registren a partir de los resultados, las fortalezas y debilidades en el proceso de seguimiento de los logros de aprendizaje de sus alumnos y su quehacer docente.

Fortalezas	Debilidades

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA 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.

Ejercicio 1.1 PLAN Y PROGRAMAS DE ESTUDIO CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN

Materiales de consulta

Ley General de Educación y Plan y Programas de Estudio vigente.

Actividad A

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 y/o secundaria?

Conocimientos	Habilidades	Valores	Actitudes

Actividad B

Organizados en equipo, lean y establezcan conclusiones por escrito de los siguientes textos:

Equipo 1: Ley General de Educación. Capítulo 1 Disposiciones generales

Equipo 2: La presentación e introducción del Plan y Programas de estudios.

Productos:

- Registro de PROPOSITOS GENERALES del Plan de Estudios.
- Finalidades de la Educación Básica y características del Plan y Programas de estudio.
- Realice una reflexión de las conclusiones anteriores y registre la tarea fundamental de la escuela.

Actividad C

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 a los cuatro propósitos educativos del Plan de Estudios ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes valores y competencias que se espera logren o desarrollen los alumnos?

Conocimientos	Habilidades	Valores	Actitudes

Actividad D

Después de reconocer cuál es la tarea fundamental de la escuela contraste entre lo que hace en sus prácticas de enseñanza diarias y lo que está estipulado en el Plan y Programas de estudio.

Recupere de las actividades anteriores:

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

Producto final

Registren a partir de los resultados las fortalezas y debilidades respecto al conocimiento, comprensión y aplicación de los enfoques curriculares, propósitos y contenidos del Plan y Programas de Estudio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Ejercicio 1.2

LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA Y SUS FACTORES ASOCIADOS.

PLANEACIÓN DIDÁCTICA, EVALUACIÓN, CLIMA DE AULA, TIEMPO Y RECURSOS DIDÁCTICOS.

Materiales de consulta

- Planeación de cada docente (primaria y secundaria).
- Cuadernos de los alumnos (primaria y secundaria).
- Exámenes (primaria y secundaria).
- Ficheros Didácticos (primaria).
- Libros del Maestro (primaria)
- Libros de los alumnos (primaria y secundaria)
- Plan y Programa 2006 (secundaria)
- Cuaderno de reportes u observaciones. (secundaria)
- Concentrado de calificaciones (secundaria)

Actividad A

Resuelva las preguntas siguientes a fin de orientar su reflexión sobre su práctica.

- ¿Qué acciones realiza para enseñar cada clase? Descríbalas y reflexione sobre lo siguiente:
 - ¿Las formas como enseña son las idóneas para generar aprendizajes en todos sus alumnos?, ¿a qué cree que se deba?
 - ¿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 lo no aprendido, lo aprendan?, ¿cómo se asegura de ello?
 - A partir de los logros educativos ¿Cómo fortalece su práctica docente?
 - ¿Qué estilos de aprendizaje identifica en usted mismo y en sus alumnos?

Actividad B

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

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.

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?
- ¿considera las necesidades de todos sus alumnos?
- ¿considera las rutas para el tratamiento de los contenidos, con base en los enfoques curriculares?, ¿los conoce, comprende y aplica?, ¿a qué se debe?
- ¿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?
- Establece relaciones entre contenidos de su asignatura con los contenidos de las demás asignaturas, ¿con cuáles? (nivel de secundaria).

Actividad C

Reflexione en torno a las formas como evalúa los aprendizajes de sus alumnos, considerando las siguientes cuestiones:

Evaluación

- ¿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/o 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 o ausencias que tienen sus alumnos para aprender?, ¿qué hace con dicha información?, ¿utiliza otros caminos para que las dificultades y/o ausencias encontradas se atiendan y los alumnos avancen?, ¿aprovecha el error como área de oportunidad para retroalimentar el aprendizaje?

Actividad D

Revisión de los cuadernos de los alumnos y exámenes

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 cual contribuye a reconocer con mayor precisión sus formas de enseñanza, de evaluación y de algún modo lo que aprenden sus alumnos. 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 le sirven?, ¿qué información le aportan?, ¿qué hace con los resultados que muestran los exámenes?, ¿qué hace para los estudiantes con resultados poco alentadores?

Actividad E

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

Oriente sus reflexiones considerando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son las relaciones que establece entre usted y sus alumnos y entre los propios 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 para aprender?

Actividad F

Uso del tiempo de clase

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

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 y reflexione:

ACTIVIDADES COTIDIANAS	TIEMPO APROXIMADO QUE EMPLEAN POR JORNADA	POR SEMANA	POR MES	AL TÉRMINO DE BIMESTRE
TOTAL				

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? ¿Por qué?
- ¿Qué tan importantes son dichas actividades, respecto de la enseñanza y el aprendizaje?
- ¿Qué actividades realizan en el tiempo destinado a una jornada laboral y cuáles son sus características?

Actividad G

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.

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 que tipo y para qué?

Producto final

A partir del análisis anterior identifique Fortalezas y Debilidades respecto a las prácticas pedagógicas, planeación didáctica, evaluación, clima del aula, tiempo destinado a la enseñanza y uso de los recursos didácticos.

Fortalezas	Debilidades

Ejercicio 1.3

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

Materiales de consulta

- Estadística escolar del ciclo escolar anterior (secundaria).
- 911 e IAE (primaria).
- Prueba ENLACE

Actividad A

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

Actividad B

Identifique en cada uno de los grados, los resultados de aprovechamiento de todas las asignaturas o al menos de Español, Matemáticas y Ciencias Naturales, realice un registro a partir de las siguientes cuestiones:

- ¿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?

Actividad C

En equipos lean y analicen la prueba **ENLACE** considerando las siguientes preguntas:

- ¿En qué contenidos de aprendizaje tuvieron mayores dificultades los alumnos? y ¿en cuáles mayor nivel de logro educativo?
- ¿En qué asignaturas muestran mayor nivel de logro educativo?
- ¿En qué asignaturas se tendrá que dar mayor atención para el logro de resultados educativos?
- ¿Qué habilidades desarrollaron más los alumnos?

- ¿Qué porcentaje existe en relación a la extracción, interpretación y reflexión de textos?

Para un balance integral revisen la estadística básica de la escuela, así como resultados sobre el aprovechamiento de asignaturas fundamentales del ciclo escolar anterior, y en general de la información con la que cuentan de fuentes diversificadas. Utilizando para tal fin el siguiente esquema:

Indicadores Escolares	Español	Matemáticas	Ciencias
Aprovechamiento (Promedio POR GRADO)			
ENLACE (Porcentaje de alumnos en cada nivel DE LOGRO POR GRADO)			
Aprobación (Porcentaje POR GRADO)			

Actividad D

A partir de los resultados identificados en la estadística y en la prueba **ENLACE**, reflexione y conteste lo siguiente:

¿Qué situaciones internas de la escuela, considera tienen responsabilidad en los resultados de los alumnos?

¿Qué hacer para que los alumnos que se identifican con bajo rendimiento escolar tengan avances relacionados con los propósitos educativos?

¿Qué situaciones considera determinaron tales resultados en su grupo?

¿Cuáles de ellas tendría que asumir cada docente en lo particular? ¿Hay posibilidades de mejorar la parte que a cada uno le corresponde?

¿A partir de los resultados, que tienen que transformar de su práctica docente para alcanzar los estándares de logro educativo?

Producto final

A partir de los resultados identificados en la estadística y en la prueba enlace registre Fortalezas y Debilidades de logros educativos y prácticas docentes.

Fortalezas	Debilidades

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

LOS TRES NIVELES: PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA TRABAJO COLEGIADO Y LIDERAZGO DIRECTIVO

Propósito

Valorar los objetivos y actividades que se desarrollan en las reuniones de Consejo Técnico, Academias de Profesores y Comunidades de Aprendizaje así como el tipo de 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.

Ejercicio 2.1

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR, ACADEMIAS DE PROFESORES Y/O COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Materiales de consulta

- Agendas de reunión de Consejo Técnico Escolar.
- Actas o minutas de Consejo Técnico Escolar.
- Reglamento para el gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica del Estado de Jalisco.

Actividad A

En equipos o comisiones, revisen y analicen las agendas, las actas y los acuerdos y compromisos adquiridos en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, Academias de Profesores (Secundaria) y/o Comunidades de Aprendizaje (Preescolar) del ciclo escolar anterior así como la Sección Cuarta del Reglamento para el gobierno y funcionamiento de las escuelas.

Posteriormente, reflexionen respecto de las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la función principal del Consejo Técnico? ¿De qué forma se integra? ¿Cuáles son sus atribuciones?
- b) ¿Qué se entiende por trabajo colegiado y colaborativo?
- c) ¿Qué mecanismos utiliza para definir el contenido, calendarización y materiales de apoyo a las sesiones del Consejo Técnico?
- d) ¿Cuántas veces al año sesionan en Consejo Técnico?
- e) ¿Cuánto tiempo invierten en una reunión de Consejo Técnico?
- f) ¿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?
- g) ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes a tratar en las reuniones?
- h) ¿Se realizan actividades de formación profesional en las reuniones de Academia o Consejo Técnico?, ¿cómo cuáles?
- i) ¿Los asuntos y temas tratados en las reuniones atienden a las demandas pedagógicas de los alumnos?
- j) ¿Qué representan las Academias de Profesores (Secundaria)
- k) ¿Cuál es la base de su organización? ¿Qué otras funciones le corresponden?
- l) ¿Con qué periodicidad se reunirá? ¿Quiénes y cuántas personas las integran?

Actividad B

Obtengan conclusiones respecto de cómo eficientar las reuniones del Consejo Técnico Escolar, Comunidades de Aprendizaje y/o Academias de Profesores considerando lo siguiente:

- a. Organización y funcionamiento
 - b. Selección de temáticas a tratar
 - c. Participación de docentes y director
 - d. ¿Cómo potenciar el trabajo colegiado y colaborativo?
- Tiempos y espacios para celebrar reuniones de Comunidades de Aprendizaje, Academia y/o Consejo Técnico.

Producto final

Identificar las fortalezas y debilidades de las formas como se ha organizado y hecho funcionar el Consejo Técnico Escolar, Comunidades de Aprendizaje y Academias de Profesores; la Participación, la planeación y selección de temáticas a tratar.

Fortalezas	Debilidades

Ejercicio 2.2

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Materiales de consulta

- Texto: Dirección y Liderazgo. Selección y adaptación de 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. (encuestas, entrevistas, buzón de sugerencias, etc.)
- Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica del Estado de Jalisco.

Actividad A

- Realizar la lectura referente al tema de liderazgo.
 - Después de la lectura realizada, resuelva 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?

Actividad B

- Diseñar y aplicar un instrumento para obtener la información que de 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.
- Por academias, comisiones o equipos, revisen las opiniones de los actores encuestados y obtengan conclusiones.

Actividad C

Analicen y reflexionen respecto de la actuación del director en el desarrollo del clima organizacional de su escuela, considerando la información obtenida en las actividades anteriores, para ello consideren las siguientes preguntas:

1. ¿Promueve la participación de todos los actores escolares?, ¿cómo?
2. ¿Toma en cuenta las opiniones de los actores escolares para la toma de decisiones?
3. ¿Qué actitudes asume ante los conflictos?
4. ¿Dirige los momentos de planeación, seguimiento y evaluación de los procesos escolares?, de no ser así ¿quién los hace?
5. ¿Promueve el mejoramiento de lo que se realiza en la escuela?

Actividad D

Lectura del Reglamento para el gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica del estado de Jalisco.

A partir del análisis anterior reflexionen:

1. ¿Qué son las comunidades de aprendizaje?
2. Conocen y aplican el nuevo reglamento en relación al Funcionamiento de la Escuela de Educación Básica (capítulo IV).
3. Conocen y aplican los Instrumentos de Política Escolar señalados en el nuevo Reglamento (capítulo VI).
4. Valoren la situación actual de la organización y funcionamiento de la escuela así como del clima organizacional prevaleciente en la gestión considerando dicho Reglamento.

Producto final

Identifiquen las fortalezas y debilidades del liderazgo directivo, funcionamiento regular y clima organizacional que se ejerce en la escuela.

Fortalezas	Debilidades

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

LOS TRES NIVELES: PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y DE LOS RECURSOS DE LA ESCUELA

Propósito

Analizar y reflexionar respecto de las formas como se administra el tiempo y los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela, para eficientar su uso en el funcionamiento regular de la escuela y en la mejora de las prácticas de enseñanza y de aprendizaje

Ejercicio 3.1 FUNCIONAMIENTO REGULAR DE LA ESCUELA

Materiales de consulta

- Actas de acuerdos de reuniones del Consejo Técnico Escolar
- Actas de acuerdos de reuniones de Academias (nivel de secundarias).
- Minutas de reuniones de los espacios de Comunidades de Aprendizaje (Preescolar).
- Registro y control de asistencia del personal
- Bitácora del director,
- Plan de trabajo de la escuela

Actividad A

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.

Actividad B

Posteriormente integren la información analizada en los espacios correspondientes.

Sugerencia de llenado:

- *Actividad desarrollada:* especifique la acción concreta que se realizó
- *Participantes:* señale los grupos (cantidad de alumnos) y/o personal docente y directivo que intervinieron en la realización de la actividad
- *Horas empleadas en su preparación y ejecución:* indique el tiempo total invertido dentro del horario escolar en la actividad.
- *Observaciones:* comente la 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					
Simulacros					
Llenado de documentos oficiales					
Otras...					

Actividad C

Respecto de las actividades que cada equipo revisó y tomando como referencia los propósitos generales de la educación primaria y/o secundaria establecidos en el Plan y programas de estudio del nivel de Primaria o Secundaria según corresponda clasifiquen en tres grupos las actividades analizadas con base en los siguientes criterios:

- Aquéllas que **responden a propósitos** establecidos en el Plan y programas de estudio, 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.

Actividad D

A partir de lo anterior, reflexionen sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las actividades que fueron más frecuentes y que tiempo emplearon? ¿Por qué?
- ¿Cuáles fueron los criterios o motivos que se emplearon para su participación y/o atención de las actividades complementarias demandadas por el sistema o por la propia escuela?
- ¿Participan todos los maestros y/o 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 los 200 días laborales y qué repercusiones tiene en la tarea educativa?

Producto final

A partir de las reflexiones y análisis anteriores identificar fortalezas y debilidades respecto del funcionamiento regular de la escuela, en función de la administración del tiempo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Ejercicio 3.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ESCUELA

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 contestados

Actividad A

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 y/o inasistencias?
- ¿Cuáles medidas preventivas y/o correctivas se aplica 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/o 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? ¿Reunen las características de seguridad e higiene?
- ¿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, el Consejo Municipal de Participación Social y el Consejo Escolar para solventar las necesidades materiales de la escuela? ¿De qué manera?
- Organicen la información obtenida y valoren el estado en el que se encuentran con respecto a esta parte de la gestión.

Actividad B

Enliste los recursos humanos, materiales (infraestructura, equipamiento, acervos y materiales escolares diversos) con que cuenta la escuela y Clasifique a partir de lo siguiente:

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

PRODUCTO FINAL

Identificar las fortalezas y debilidades de las formas de administrar los recursos de la escuela (uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos materiales, e infraestructura).

Fortalezas	Debilidades

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

LOS TRES NIVELES: PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA Y COMUNIDAD EN EL HACER DE LA ESCUELA

Propósitos:

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

Ejercicio 4.1

OPINIONES DE LOS ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA RESPECTO DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE OFRECE LA ESCUELA

Material de consulta

- Instrumentos para la obtención de opiniones de alumnos y padres de familia (encuestas, entrevistas, buzón de sugerencias, etc.)

Actividad A

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 los siguientes:

- ¿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 su salón de clases?
- ¿Qué les agrada y qué no les gusta de sus maestro(a)?, ¿por qué?
- ¿Qué les agrada y disgusta del director(a)?, ¿por qué?
- ¿Aprendes cosas que te gustan y te son útiles en la calle y en tu casa?
- ¿Cómo les gustaría que fuera su escuela?

Actividad B

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?

Producto final

Identificar a partir de las Opiniones de alumnos y padres de familia, fortalezas y debilidades sobre el funcionamiento y servicio que ofrece la escuela.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Ejercicio 4.2

LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD

Material de consulta

- Actas de Integración de la Sociedad de padres de familia y Minuta de reuniones
- Actas de Integración y Asambleas del Consejo escolar de Participación Social
- Lineamientos Generales para la Operación de los Consejos Escolares de Participación Social Acuerdo Número 535 de fecha 8 de junio de 2010).
- Reglamento de la Asociación de Padres de Familia.
- Otros materiales que permitan evaluar y valorar la participación social en la escuela.

Actividad A

Revisen las minutas de las reuniones del Consejo Técnico y/o Académicas del ciclo escolar anterior. Las pautas siguientes orientan su revisión:

- Identificar las formas en que se ha promovido la participación de los padres de familia en asuntos de carácter general, tales 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
 - Identificar aquellos elementos que requieren ser atendidos y corregidos por las autoridades escolares.
 - Participación de los padres de familia en algunas actividades de aula relacionadas con el tratamiento de los contenidos programáticos.

Actividad B

A partir de los resultados obtenidos reflexionen:

- ¿Se conocen las expectativas de los padres de familia sobre la educación 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?, ¿considera 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? y ¿por qué?
- ¿Cómo considera que pueden apoyar los padres de familia a los aprendizajes de sus hijos en el hogar?, y, ¿en la escuela?
- ¿Los padres de familia reconocen su corresponsabilidad en el proceso educativos de sus hijos? , ¿Cómo participan con la escuela en general, en el salón/grupo, en actividades que la escuela organice con fines educativos y de evaluación del proceso formativo de los niños?

Actividad C

Analizar el reglamento de la Asociación de Padres de Familia y nuevos Lineamientos Generales para la operación de los Consejos Escolares de Participación Social (Acuerdo Núm.535); (La lectura de los documentos puede ser una actividad previa) y con base en la información obtenida y las conclusiones realizadas reflexionen acerca de:

- ¿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?
- ¿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?
- ¿Cuales 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.

- La comunidad educativa conoce, analiza y reflexiona el reglamento de la Asociación de Padres de Familia así como los Lineamientos Generales para la Operación de los Consejos Escolares?
- ¿Quiénes integran el Consejo Escolar? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Qué características tienen las Sesiones del Consejo Escolar así como las Sesiones de la Asamblea de la Comunidad Educativa?

- ¿Cuál es el calendario mínimo de Sesiones de la Asamblea de la Comunidad Educativa y del Consejo Escolar de Participación Social?
- ¿Cuáles serán los temas que trata en los Comités?
- ¿Qué es el Registro Público de los Consejos Escolares de Participación Social?
- ¿Los padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones en beneficio de la escuela?
- ¿Los padres de familia tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias respecto a la organización y funcionamiento del centro educativo?
- ¿Cómo valoramos la participación social en el aula y en la escuela en general?

Producto final

A partir de la reflexión anterior identificar las fortalezas y debilidades respecto a las formas de participación de los padres de familia en tareas que tiene que ver con el aprendizaje de sus hijos, operación, integración y funcionamiento de los Consejos Escolares y Asociación de Padres de Familia.

Fortalezas	Debilidades

INFORME DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INICIAL

1.-Realice los siguientes pasos para estructurar las situaciones a mejorar:

- Comparen los resultados obtenidos de cada ejercicio en la sistematización de información con los estándares de gestión para la educación básica.
- **Transcriba las debilidades que resultaron de los ejercicios de cada DIMENSIÓN (primera columna del CUADRO 1).**
- **Analice las DEBILIDADES y RELACIONÉLAS con él o los ESTÁNDARES, ubicando en la segunda columna el que tenga mayor relación. Estos estándares serán insumo para posteriormente desarrollar sus objetivos y** guiarán el rumbo de las acciones que emprenderá el colectivo escolar para alcanzar la calidad educativa.
- **Para ubicar esta relación entre debilidades y estándares, apóyese en los criterios operativos, definidos en el anexo 1, identificando cuál de estos criterios podría serle útil para posteriormente desarrollar sus metas a corto plazo.**
- **A partir de la RELACIÓN encontrada defina una TEMÁTICA (lo que se quiere mejorar), a manera de enunciado. Pueden describirse como temáticas habituales del proceso enseñanza aprendizaje, organizativo, administrativo y de participación social. Escríbalos en la cuarta columna.**


Dichas temáticas son las situaciones a mejorar de la escuela, las que se considerarán como insumo para desarrollar el plan estratégico.

2.- 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.

Identificada la situación prevaleciente de la escuela en cada una de las dimensiones de la gestión y contrastada con los estándares, habría que preguntarse:

¿Cuáles son las situaciones prioritarias a atender en la escuela, a fin de mejorar el logro educativo en los alumnos?

Cuadro 1

	Debilidades	Estándar	Criterios operativos	Situación a mejorar
Dimensión Pedagógica curricular				
Dimensión Organizativa				
Dimensión Administrativa				
Dimensión de Participación Social				

4. CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACION DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PLAN DE INTERVENCION A MEDIANO PLAZO (PEDE)

Si bien, en el tercer apartado de este documento se desarrolla el proceso metodológico para la elaboración del Plan Escolar de Desarrollo Educativo y el Programa Anual de trabajo, es importante reconocer que con el propósito de hacerlo ágil y concreto se partió de algunas generalidades, que para quienes tienen alguna referencia sobre la planeación estratégica son fácilmente entendibles, pero para quienes están incursionando por primera vez en este enfoque pueden resultar un poco complejas.



Es por ello que el objetivo de este anexo es el de presentar una serie de consideraciones que se deberán tomar en cuenta al momento de elaborar algunos de los apartados del PEDE/PAT brindando así una mayor claridad y pertinencia en el proceso de construcción.

Estas consideraciones constituyen una síntesis de algunos de los apartados del documento “Plan Estratégico de Transformación Escolar” de la serie “Documentos para Fortalecer la Gestión Escolar” editados en el 2006 por el Programa Escuelas de Calidad.

Cabe señalar que de requerir una mayor profundidad en las orientaciones se recomienda consultar este documento¹.

Consideraciones para elaborar la Misión de la Escuela

La misión es una declaración del «deber ser» y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad; es una expresión que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en el centro 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 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, los Planes y Programas de Estudio, las leyes y los programas estatales de educación y otros documentos normativos, así como la política educativa vigente tanto federal como estatal.

Reflexionar en relación con de las siguientes preguntas contribuirá a definir la misión de la escuela.

- ¿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?

¹ SEP. (2006). Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE), *Documentos para fortalecer la gestión escolar*, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC

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 generar una base común que contribuya al desarrollo de competencias para resolver situaciones de la vida cotidiana; así, se estarán formando estudiantes con las competencias requeridas para continuar aprendiendo a lo largo de su vida.

La misión deberá 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:

- Que cada docente escriba brevemente la misión de la escuela considerando las respuestas a las preguntas anteriores.
- Compartan y establezcan semejanzas y diferencias entre ellas.
- En colectivo se diseña una primera versión de la misión consensuada.
- Se integra la misión definitiva de la escuela.

Consideraciones para elaborar la Visión de la Escuela

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.

La visión de la escuela:

- Es 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.
- Favorece el aprendizaje en equipo
- Es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal.
- Guía los objetivos de la escuela estableciendo un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones.
- Sugiere medidas eficaces para la escuela y sus miembros
- Motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado.
- Genera el diálogo, la evaluación colectiva, el trabajo en equipo y colaborativo.

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 se sugiere reflexionar en colectivo a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo 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?
- ¿A qué nos comprometemos como colectivo?

Consideraciones para elaborar los objetivos

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.

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, guiarlos 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.

Deben ser definidos y redactados con precisión de tal manera que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación.

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.

Se requiere elaborar objetivos para cada una de las dimensiones de la gestión, tomando en cuenta que los objetivos del plan estratégico se diseñan para lograrse en el mediano plazo.

Para construir los objetivos, se propone revisar los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión compartida de la escuela.

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.



Ejemplo:

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

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 en el logro de los objetivos, este ejercicio de análisis lo identificaremos como FAOR, el resultado de esta acción posibilita el diseño de estrategias adecuadas para lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.



El proceso para el análisis de factores consiste en:

- Recuperar los objetivos de las dimensiones
- Analizar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos
- Identificar, los que facilitan y apoyan con el propósito de considerar un mayor viabilidad para su logro
- Valorar la viabilidad de 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.

Consideraciones para la elaboración de 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 y también 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.

Las estrategias son 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.

- 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.

El punto clave es asegurar que la estrategia nos permita avanzar hacia cada uno de los objetivos, considerando los pros y los contras detectados; habrá que considerar el esfuerzo, el

tiempo y los recursos que implica cada ruta. En este sentido, hacer un balance de las posibles estrategias ayuda a tomar las mejores decisiones.

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	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.

Consideraciones para la elaboración de las Metas

En el diseño del plan escolar de desarrollo educativo, las metas representan uno de los componentes que permite concretar lo que se logrará a mediano y corto plazo.

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.

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.

- Son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos,
- Son los logros concretos que se van obteniendo.
- Permiten evaluar en lapsos cortos, los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de la planeación.
- 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 planteadas.
- Cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo vayan transformando en una realidad visible para la comunidad escolar; por tanto.
- 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

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.

Consideraciones para la elaboración de los indicadores

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.

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

- Recuperen las **metas** y en colectivo determinen los aspectos que se pretenden alcanzar y que se evaluarán en cada una.
- Identifiquen los **elementos clave** presentes en la meta que requieren de una definición acordada y construyan el significado que tendrán para el colectivo.
- Identifiquen algunas **fuentes de información** y posibles evidencias que den cuenta de los aspectos a evaluar en la meta.
- 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.
- 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.

Para ello 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?

Es importante señalar que la información que brinde el análisis de los indicadores será la base para el proceso de seguimiento y evaluación, mismo que impulsará la mejora continua en los centros escolares, así como la transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa.

5. CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACION DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PLAN DE INTERVENCION A CORTO PLAZO (PAT)

¿Qué es el Programa Anual de Trabajo (PAT)?

Una vez estructurado el PEDE, 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 PEDE, 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 en 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 visión, a acercarnos a la misión 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 requerir ajustes.

Formulación de actividades

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 plantear primero las actividades e intentar después encajarlas en alguna meta ya que de esta forma es muy frecuente que no exista coherencia entre el contenido del PEDE 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, que 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 financiadas**, 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

Los elementos que integran el **PAT** son:

1. **Objetivo(s) por dimensión.** Se retoman del PEDE.
2. **Metas.** Se retoman de cada una de las dimensiones del PEDE, considerando sólo las que se van a cumplir en el ciclo escolar.
3. **Indicadores.** Se retoman del PEDE.
4. **Actividades.** Son las acciones a realizar para el cumplimiento de cada una de las metas, considerando una secuencia lógica de tareas congruentes con las estrategias propuestas. Es fundamental analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar los tiempos reales en los que se podrán cumplir. El éxito o fracaso de las actividades dependerá de su viabilidad y de la organización escolar. En la definición de las actividades específicas considerar a quienes están dirigidas, por ejemplo en la dimensión pedagógica curricular

- deben ser acciones a realizarse por los alumnos y docentes preferentemente en el aula escolar o algunas de ellas el director en relación con los alumnos y docentes.
5. **Periodo de realización.** Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianidad de la escuela.
 6. **Responsables.** Cada actividad debe señalar con claridad quién o quiénes serán los participantes y los responsables de realizarlas (profesores, director, miembros del CEPS o miembros de la APF); se incluyen a todos los miembros de la escuela y se considera la participación de los padres de familia.
 7. **Recursos.** Se incluyen los materiales educativos, los recursos humanos, materiales y financieros previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar tanto los que cuenta la escuela como los que habrán de adquirirse.
 8. **Apoyos Directos.** Se anotan los nombres que brindan los programas estratégicos, las instituciones, organizaciones y proyectos en función de las acciones que permitirán lograr las metas y objetivos programados.

¿Por qué realizar un seguimiento y evaluación?

El seguimiento y evaluación es un 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

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 compromisos 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.

Seguimiento y evaluación de las metas

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 varias, 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.

Aspecto 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 evaluación 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 PEDE 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 PEDE y así obtener una mejora progresiva, sostenida y continua.

BITÁCORA DE SEGUIMIENTO

Es un documento que permite llevar un registro escrito de las actividades programadas. Su organización es cronológica, lo que facilita la revisión de las actividades o contenidos anotados. Es conveniente utilizarla durante el proceso de ejecución de una planeación de manera que se pueda verificar lo que se hace, explicar lo que sucede y compartir las situaciones encontradas para hacer una retroalimentación y favorecer en el logro de las metas y objetivos establecidos.

PORTAFOLIO INSTITUCIONAL

El portafolio institucional es una colección de documentos, la cual se elabora de manera paulatina de tal forma que constituye una secuencia cronológica; se conforma por textos, gráficos, tablas, imágenes, elementos que permiten observar aspectos específicos de la historia de una escuela.

Una perspectiva dinámica de portafolio permite llevar a cabo un análisis de su contenido y entender metas, planes, acciones y logros de una escuela a partir de los documentos que lo conforman, mismas que se constituyen en evidencias las cuales se acompañan de narrativas reflexivas de los actores que lo conforman.

El portafolio institucional permite incluso que agentes externos a la escuela analicen su contenido e identifiquen la situación global de la escuela o etapas de procesos específicos.

Ambos análisis (desde los actores o por agentes involucrados) permiten potenciar la toma de decisiones de manera más pertinente. Éstas características proporcionan una visión dinámica del portafolio que no permite confundirlo con un archivo.

Los principales propósitos que se buscan al implementar el portafolio institucional son los siguientes:

- Dar a conocer factores que describen los procesos que se presentan en la escuela.
- Contar con documentos que recuperen las dinámicas que se presentan en la escuela y que permiten conocer su evolución.
- Motivar al colectivo, derivada de la revisión periódica de los avances y logros, a partir de la labor realizada de manera individual o de la conformación de equipos de trabajo.
- Generar reportes destinados a padres de familia, supervisión escolar o encargados de diferentes programas, brindándoles una visión global del trabajo que se realiza en la escuela.
- Monitorear aspectos que conforman la dinámica escolar en diferentes momentos.
- Propiciar acciones reflexivas del colectivo escolar al tener una definición común de una situación inicial, metas a lograr en un tiempo determinado y evidencias de acciones que se realicen para el logro de dichas metas.

PIZARRÓN DE AUTOEVALUACIÓN ESCOLAR

En este instrumento se aprecian las valoraciones que los diferentes actores ofrecen sobre los niveles de logro de los estándares de la escuela durante el ciclo escolar, en el se recuperan los puntos de vista de la comunidad escolar sobre el estado en que se encuentra la escuela y lo muestra en un gráfico denominado **“Pizarrón de autoevaluación escolar”**.

Consiste en una lona de calidad tal que pueda permanecer a la intemperie de manera continua durante el ciclo escolar. La lona debe medir un mínimo de 2 metros de largo por 2 metros de ancho con el fin de ser visible y fácil de leer para los interesados. La lona se compone de cinco zonas conceptuales:

- a) Los identificadores de la escuela (nombre, dirección, clave).
- b) Los estándares seleccionados y contruidos por los maestros.
- c) La expresión de los promedios sobre las percepciones de directivos, maestros, alumnos, padres de familia y personas de la comunidad en relación a los estándares del PEC al inicio, mediados y fines del ciclo escolar. La autoevaluación de inicio coincidirá con el proceso de diagnóstico inicial requerido por el PEDE.
- d) Evidencias de mejora. En esta zona la escuela muestra sus "trofeos", es decir las evidencias empíricas que a la vista de la escuela demuestran mejoramiento de la escuela.

e) Relación con objetivos del PEDE y las metas del PAT. Con el fin de facilitar el seguimiento del PEDE y el PAT, el personal docente y directivo valora en esta parte el nivel de logro alcanzado tanto de los objetivos del PEDE como de las metas del programa anual de trabajo durante dos momentos del ciclo escolar (a mediados y fin del año, cuando ya se tienen elementos suficientes para valorar su logro).

PIZARRÓN DE AUTOEVALUACIÓN ESCOLAR

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

Categoría	ESTÁNDARES	Valoración (*)										PAT										Evidencias							
		Medio ciclo escolar					Al final del ciclo escolar					Objetivos	Al final del ciclo escolar					Metas	Al final del ciclo escolar										
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3		4	5					
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	¿Qué tan bien participan las familia de los estudiantes y la comunidad en la escuela?																												

Actores de la Autoevaluación:

Padres de familia
Alumnos
Profesores
Directivos

(*) Valoración:

- 1) nunca o ninguno
- 2) algunas veces algunos
- 3) algunas veces la mayoría
- 4) con frecuencia la mayoría
- 5) siempre todos

7. PRODUCTOS Y FORMATOS PARA EL PEDE/PAT

A continuación se enlistan los productos y formatos que se han de contemplar para estructurar el PEDE y PAT (elementos con base en lo establecido en el proceso metodológico para la elaboración del PEDE y PAT).

1. Portada PEDE

2. Autoevaluación inicial:

- a) Descripción detallada de la manera en que se realizó la autoevaluación inicial, los participantes y la forma en que se organizaron.
- b) El producto final “fortalezas y debilidades” de cada uno de los ejercicios organizados por nivel educativo y dimensión de la gestión escolar (considerar el esquema de la p. 49 del presente documento PEDE y PAT)
- c) Realizar un informe de resultados de la autoevaluación inicial considerando lo establecido en las pp. 66 y 67 del presente documento PEDE y PAT.

3. Plan de intervención a mediano plazo (PEDE)

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores para cumplir con la misión y alcanzar la visión
- d) Compromisos de mejorar por:
 - Director
 - Colectivo docente
 - Alumnos
 - Padres de Familia
 - Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) y Asociación de Padres de Familia (APF)
 - Elementos fundamentales del PEDE:

<i>Dimensión de la gestión escolar</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicadores</i>

4. Portada PAT

5. Plan de intervención a corto plazo (PAT)

Por dimensión de la gestión escolar (pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social)

- Objetivo(s)
- Meta(s)
- Indicador(es)
- Actividades Específicas
- Periodo de realización
- Responsable por actividad específica
- Recursos
- Apoyos directos



Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE)

CICLO ESCOLAR 2011 - 2012

Escuela							
C.C.T.			Zona Escolar			Sector	
Subsistema		Turno		Región			
Nivel				Total de docentes		Total de alumnos	
Domicilio					Teléfono		
Dirección de correo electrónico							
Localidad				Municipio			

COLEGIADO	NOMBRE	FIRMA
Director de la escuela		
Representante del CEPS		
Supervisor		
Docentes		

(En caso de no ser suficiente, anexar hoja)

Sello de la Escuela



Programa Anual de Trabajo (PAT)

CICLO ESCOLAR 2011 - 2012

Escuela					
C.C.T.		Zona Escolar		Sector	
Subsistema		Turno		Región	
Nivel			Total de docentes		Total de alumnos
Domicilio				Teléfono	
Dirección de correo electrónico					
Localidad			Municipio		

COLEGIADO	NOMBRE	FIRMA
Director de la escuela		
Representante del CEPS		
Supervisor		
Docentes		

(En caso de no ser suficiente, anexar la hoja)

Sello de la Escuela



**“PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO (PAT)”
CICLO ESCOLAR 2011 - 2012**

Nombre de la Escuela		Clave		Sector		Zona	
Nivel		Subsistema		Región			
Domicilio con Municipio				Tel. con clave lada			

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

OBJETIVO			
META			
INDICADOR			

ACTIVIDADES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE POR ACTIVIDAD	RECURSOS	APOYOS DIRECTOS: PROGRAMAS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONES



“PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO (PAT)”
CICLO ESCOLAR 2011 - 2012

Nombre de la Escuela		Clave		Sector		Zona	
Nivel		Subsistema		Región			
Domicilio con Municipio				Tel. con clave lada			

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

OBJETIVO	
META	
INDICADOR	

ACTIVIDADES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACION	RESPONSABLE POR ACTIVIDAD	RECURSOS	APOYOS DIRECTOS: PROGRAMAS ESTRATEGICOS E INSTITUCIONES



**“PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO (PAT)”
CICLO ESCOLAR 2011 - 2012**

Nombre de la Escuela		Clave		Sector		Zona	
Nivel	Subsistema				Región		
Domicilio con Municipio				Tel. con clave lada			

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO	
META	
INDICADOR	

ACTIVIDADES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÒN	RESPONSABLE POR ACTIVIDAD	RECURSOS	APOYOS DIRECTOS: PROGRAMAS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONES

“PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO (PAT)”
CICLO ESCOLAR 2011 - 2012

Nombre de la Escuela		Clave		Sector		Zona	
Nivel		Subsistema		Región			
Domicilio con Municipio				Tel. con clave lada			

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

OBJETIVO	
META	
INDICADOR	

ACTIVIDADES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE POR ACTIVIDAD	RECURSOS	APOYOS DIRECTOS: PROGRAMAS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONES

FUENTES DE CONSULTA

CONOCER. (2010). *Coordinación de la implementación del Plan Escolar de Desarrollo Educativo en centros escolares de educación básica tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: CONOCER

CONOCER. (2010). *Coordinación del seguimiento y evaluación del Plan Escolar de Desarrollo Educativo en centros escolares de educación básica tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: CONOCER

CONOCER. (2010). *Estándar de Competencia: Coordinación de la elaboración del Plan Escolar de Desarrollo Educativo en centros escolares de educación básica tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: CONOCER

DOF. (2010). Diario Oficial de la Federación. Acuerdo N° 535. Lineamientos generales para la operación de los Consejos Escolares de Participación Social, 8 de junio de 2010. México: SEP.

DOF. (2010). Diario Oficial de la Federación. Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad., 29 de diciembre de 2010. México: SEP

Elizondo, Huerta Aurora. (2001) *La nueva escuela II. Liderazgo y Gestión Escolar*. México: PAIDÓS.

SEJ. (2010) *Plan Escolar de Desarrollo Educativo (Guía y Antología)*: SEP/SEJ/PEC Jal.

SEJ. (2010) *Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica del Estado de Jalisco*. Guadalajara Jal. GOB JAL/SEJ.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC

SEP. (2010). *PEDE Simplificado. Recomendaciones para elaborar el Plan Escolar de Desarrollo Educativo*. México: SEP/SEB/PEC/Vivir Mejor.

SEP. (2006). *Plan Escolar de Desarrollo Educativo (PEDE), Documentos para fortalecer la gestión escolar*, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC