

Centro de Estudios Educativos, A. C.
Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas, S. C.
Heurística Educativa, S. C.

Referentes para la mejora de la educación básica

Estándares para la gestión de escuela



México, D. F., agosto de 2008



Índice

PROPUESTA DE ESTÁNDARES PARA LA GESTIÓN DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.....	3
1. Estándares de gestión de escuelas.....	3
a) Estándares para la dirección de la escuela.....	9
b) Estándares de desempeño colectivo del equipo docente.....	16
c) Estándares de gestión del aprendizaje.....	19
d) estándares para los órganos oficiales de apoyo a la escuela.....	21
e) Estándares de participación social.....	23
ESTÁNDARES PECULIARES DE CADA ESCUELA.....	24
1. Criterios para definir los niveles de desempeño de la escuela.....	25
2. Instrumentos para las escuelas.....	44
3. Procedimientos.....	45
4. Lineamientos operativos para usarlos en la escuela.....	47
a) Indicadores sugeridos.....	50
b) Indicadores formulados por la comunidad escolar.....	50
5. Implementación en la escuela.....	51
a) ¿Quién o quiénes pueden encabezar la valoración de la escuela a través de los estándares de gestión en la escuela?	51
b) Desarrollo.....	52
c) Procedimiento.....	53
6. Matriz de perspectivas.....	57
a) Reuniones de retroalimentación.....	58
7. Segundo ciclo de la valoración de los referentes. Espiral de la mejora continua.....	62
a) Instrumento A. Integrantes al servicio de la escuela.....	62
8. Referentes de desempeño institucional.	89
a) Instrumento B. Integrantes de la comunidad.....	89

PROPUESTA DE ESTÁNDARES PARA LA GESTIÓN DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

En esta sección se definen los estándares de gestión de escuelas de educación básica que consideramos que se derivan de las lecciones aprendidas de las experiencias internacionales y de las experiencias nacionales. Estos estándares suponen que las condiciones operativas de las escuelas están garantizadas, específicamente, su infraestructura, equipamiento, mobiliario, servicios públicos, asignación de material instruccional, asignación de personal docente y administrativo. Al mismo tiempo, suponen que existen condiciones para que los actores educativos conformen una comunidad escolar, en especial estabilidad del equipo docente y directivo.

1. Estándares de gestión de escuelas

Los estándares para la gestión de escuelas de educación básica representan los parámetros del quehacer educativo a escala escolar. Se establecen como referencias sobre el cómo y el para qué la escuela se organiza para constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos. Los estándares representan un grado importante en el que las interacciones de los integrantes de la comunidad se organizan para apoyar el trabajo pedagógico, y, consecuentemente, el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares de gestión se formulan como referentes dentro de un ámbito muy complejo, en el cual existen intrincadas relaciones entre los actores internos y externos de la escuela, que se desenvuelven en un contexto constituido por factores que no son controlables del todo desde la escuela. Sin embargo, dentro de esta complejidad existen factores actuando de tal forma, que son capaces de influir decisivamente en el desempeño del colectivo docente y del aprendizaje del alumnado, y que a su vez son ámbitos donde se ubican los objetivos más importantes y loables que dan sentido a la organización escolar.

Así, los estándares de desempeño institucional son heurísticos porque pretenden “iluminar” a las comunidades escolares que pudieran tomarlos en cuenta en sus procesos de mejora académica. Al mismo tiempo, para hacer que mejore el desempeño del colectivo docente y lograr un aprendizaje efectivo de los alumnos, es necesario contar con una plataforma sólida que sostenga estos procesos, lo cual se consigue si y sólo si la organización escolar se desempeña adecuadamente.

La investigación educativa sostiene como certeza que la organización de la escuela importa, y mucho, en la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Por eso es necesario que los integrantes de la escuela conozcan los elementos organizacionales que influyen, fortaleciendo o debilitando, las acciones y los resultados educativos de la escuela. De esta manera pueden constituirse en temas de conversación entre los diversos actores de la comunidad escolar.

De estas dimensiones, se han obtenido los siguientes grupos de estándares de desempeño institucional:

- a) Estándares para la Dirección Escolar.
- b) Estándares para el Desempeño Colectivo del Equipo Docente.
- c) Estándares para la Gestión del Aprendizaje.
- d) Estándares para los Órganos Oficiales de Apoyo a la Escuela.
- e) Estándares para la Participación de la Comunidad Escolar y de los Padres de Familia.

Existen, como ya hemos visto en la revisión de experiencias internacionales y nacionales, diversos instrumentos y procedimientos para determinar el nivel en el que una comunidad educativa se encuentra respecto a los estándares de gestión de la escuela. Sin embargo, consideramos que se deben respetar al menos diez condiciones, con base en las lecciones aprendidas de esas experiencias y las nuestras:¹

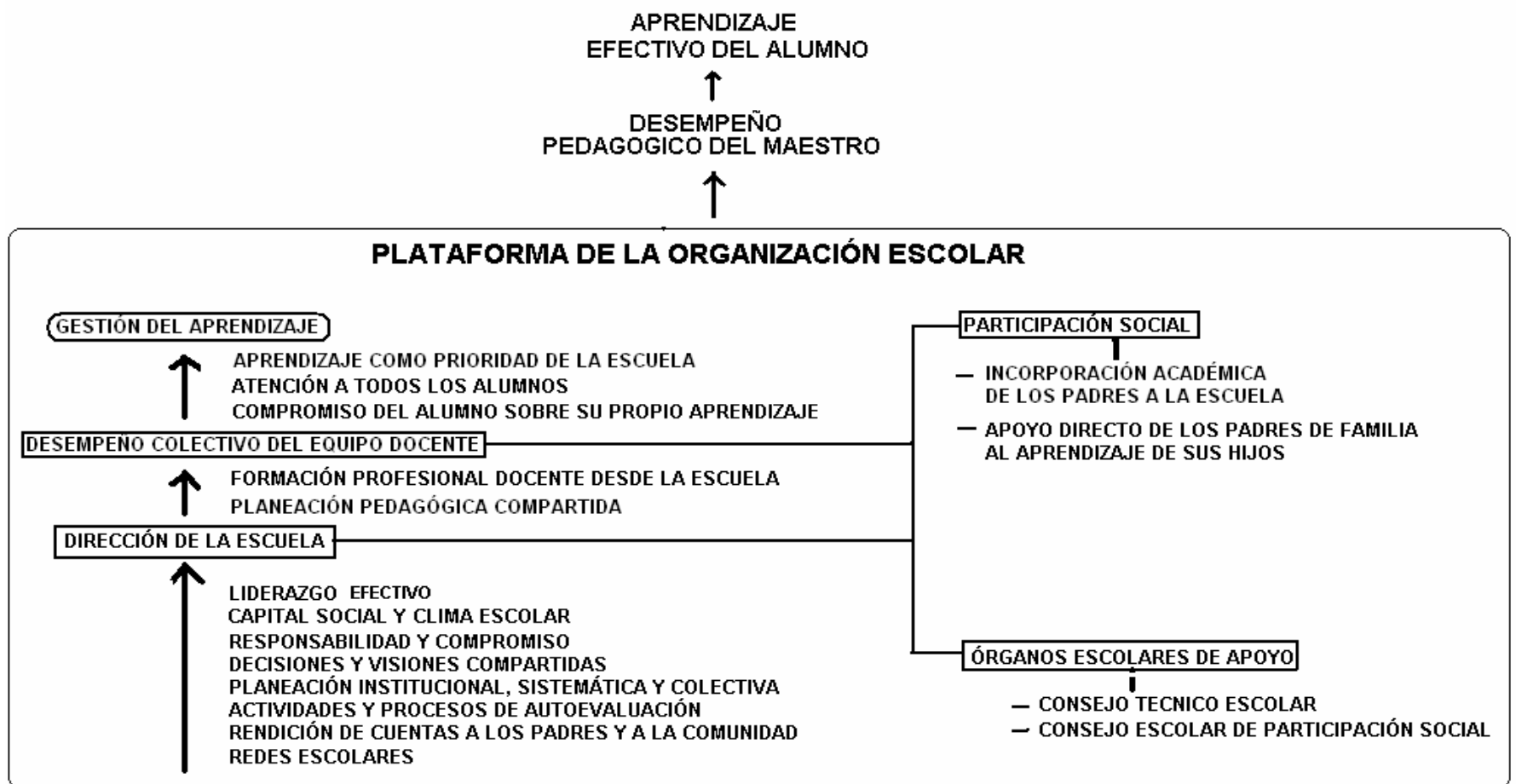
¹ A solicitud de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública de México el equipo de Heurística Educativa formuló una propuesta de Autoevaluación de escuelas en la que participaron representantes de mesas técnicas y del Programa Escuelas de Calidad de toda la República (Cfr. Loera, A., “Modelo de Autoevaluación de Centro del Programa Escuelas de Calidad”, Heurística Educativa, julio, 2003. Disponible en www.heuristicaeducativa.org).

1. Los instrumentos y procedimientos deben ser flexibles, cuidando que sean pertinentes para cada una de las escuelas que las aplique. La decisión sobre el nivel de pertinencia debe radicar en las autoridades de la escuela. En lo posible, los instrumentos y procedimientos deben ser diseñados por ellos mismos en su formato definitivo; por eso, los estándares que proponemos aquí se refieren a la formulación de amplias categorías, que deben y pueden ser interpretadas por directivos, maestros y padres de familia. Los estándares identifican aspectos del funcionamiento de la escuela que aspiran a ser importantes para todas ellas, pero obviamente no se pueden aplicar de manera universal y automática. De ahí la importancia de que las mismas comunidades escolares seleccionen estándares y les asignen niveles de prioridad, los reediten y construyan aquellos que pueden ser los más significativos para mejorar las escuelas. Estos aspectos son básicos para que los estándares sean adecuados para las escuelas y, por lo tanto, tengan mayor posibilidad de ser útiles.
2. El proceso y el resultado de la autoevaluación debe ser desarrollado de manera que se articule y complemente con los procesos y resultados de la evaluación externa. La evaluación externa tiene dos vertientes: la relativa a logros académicos de los alumnos, que consiste en aplicar los exámenes de ENLACE aplicados por la Secretaría de Educación Pública (SEP); la segunda es la evaluación de procesos específicamente de gestión, que puedan realizar actores como los supervisores u otros acompañantes de la mejora académica de la escuela. El modelo de autoevaluación debe equilibrar entre la percepción de los actores de la comunidad escolar y los resultados de las modalidades de evaluación externa. Con ese propósito, el modelo debe tener propiedades que estimulen conversaciones informadas en la comunidad escolar. Con base en este principio no se trata simplemente de medir con criterios que no son bien entendidos o compartidos, ni de impulsar la simulación sino de propiciar espacios de análisis compartido. Siempre debe recordarse que, con base en la rigurosidad metodológica, las buenas escuelas no son necesariamente aquellas cuyos alumnos obtienen altos puntajes en exámenes estandarizados, sobre todo cuando no se ponderan esos resultados con factores de escuela, maestros o del contexto. Sin embargo, el propósito final de una escuela consiste en que los alumnos aprendan, al mismo tiempo que un sistema educativo espera que todas sus escuelas mejoren paulatinamente sus condiciones de construcción de ambientes de aprendizaje efectivo. Por lo tanto, los niveles de aprovechamiento de los alumnos deben ser considerados con toda seriedad, sobre todo desde una perspectiva longitudinal (comparando la misma escuela en el tiempo) y con base en las expectativas de la propia comunidad escolar.
3. El formato seleccionado por la escuela para aplicar los estándares debe ser capaz de integrar las apreciaciones de autoridades, maestros, alumnos y sus familias, mediante trabajo colectivo. La autoevaluación, para que sea significativa, debe ser participativa y

- abierta, por lo que debe considerar las apreciaciones de los diversos actores escolares. El proceso colectivo debe verse reflejado tanto en las fuentes de información como en los procesos de reflexión que expresen los datos.
4. El formato debe ser sencillo de aplicar, que no requiera demasiados recursos y tiempo. Uno de los principales problemas operativos, y del cual depende en buena medida el nivel de apropiación de las herramientas por los colectivos docentes es el tiempo, que siempre es escaso en las escuelas. La operación debe descansar en la confianza que se tenga tanto hacia el colectivo, como a la que se prodigan los miembros entre sí. Con ello se evitarán importantes costos de operación y se enriquecerá el programa en capital social.
 5. El formato debe ser instrumental para la mejora de la escuela, y ser útil para conocerse mejor e indicar por dónde transitar en su proceso de mejora. Para ser útil e impactante el modelo de autoevaluación debería considerar dos elementos básicos para comparar a la escuela: los fines propios de la escuela y los niveles de cambio longitudinal que logre la escuela en las dimensiones que le importen a la propia comunidad.
 6. El formato debe facilitar que los resultados gruesos de la autoevaluación sean públicos, para que sea una manera de rendir cuentas a todos los actores sociales interesados en el desempeño de la escuela. Es recomendable que los resultados de la autoevaluación sean visibles y ocupen espacios importantes dentro de la escuela, con el fin de ser constantes referentes a toda la comunidad y rinda cuentas de su desempeño de manera permanente, como resultado de la responsabilidad colectiva.
 7. El formato debe ser adecuado para la escuela pública mexicana de educación básica, de manera que sea apropiado por la escuela. Si bien no existen antecedentes masivos, sí es importante señalar que otras experiencias permiten aprender cinco aspectos básicos de los modelos de autoevaluación. Por ejemplo, el modelo debe operarse de manera incremental, paso a paso. Por otra parte, debe basarse en la absoluta voluntariedad del colectivo docente y debe definir un papel importante para el director y el supervisor. Finalmente, debe valorar el esfuerzo de la comunidad.
 8. El formato debe ser innovador e incluso físicamente atractivo para la escuela en sus materiales. De principio es posible que el membrete de evaluación inhiba, por lo que sería importante destacar aspectos llamativos y si es posible lúdicos, que tengan tanto el proceso como las herramientas de la autoevaluación.

Con base en estos criterios, formulamos los estándares de gestión de escuela que sugerimos para los centros del sistema de educación básica de la República mexicana. Junto con una breve descripción del estándar de gestión se enlistan algunos conceptos operativos que pueden ser traducidos con facilidad a indicadores específicos, los que deberán ser seleccionados o reeditados por cada comunidad escolar, de manera que sean claros y pertinentes para directivos, maestros, padres de familia y alumnos. Los conceptos operativos ayudan a crear una “imagen” del estándar en la práctica cotidiana, pero su concreción peculiar para cada escuela deberá ser asumida por quienes definan el formato definitivo para desarrollar la evaluación usando estos estándares. Por eso, se les formula como “posibles conceptos operativos”, asumiendo que en cada escuela otros pueden funcionar mejor como aspectos concretos para determinar los procesos de mejora de cada una. Los conceptos operativos son la base para diseñar los indicadores específicos a nivel de los instrumentos a aplicar en cada plantel.

El esquema que sigue ilustra la lógica de la posición y selección de los estándares de escuela. Es claro que no están en este esquema todos los factores que configuran el ambiente de aprendizaje, pero consideramos que reflejan las “buenas prácticas de gestión y participación social de escuelas públicas mexicanas, así como principios de gestión que han sido considerados por las políticas educativas a nivel internacional”.



Esquema que simplifica la interpretación de la organización escolar como plataforma de los procesos pedagógicos y de aprendizaje

a) Estándares para la dirección de la escuela

En el director de la escuela recae la gran responsabilidad de conducir al equipo escolar al logro de las metas de la escuela, sobre todo las que giran alrededor del aprendizaje y de cómo conseguirlo de manera óptima y efectiva a través del desempeño pedagógico docente.

El director es el soporte principal de la escuela. Sobre él se apoya el colectivo de maestros y la comunidad escolar; es quien establece conexiones y quien promueve y se asegura de que ocurran las acciones colectivas e individuales para apoyar el aprendizaje. Él se formula una visión global de las estrategias que delinearán este camino, para lo cual requiere habilidades. Cada director interpretará lo que conviene proponer al colectivo de acuerdo a buenas prácticas de gestión escolar, la experiencia colectiva y la historia de la escuela. Como responsable de conducir la escuela hacia los objetivos institucionales y las metas que en la comunidad escolar se plantearon para ello, el director puede considerar cada una de las áreas donde su quehacer como tal es decisivo.

Ejerce liderazgo eficaz

Se representa por un director que organiza y concerta acuerdos con 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.

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 contratos personales e institucionales que reflejan el alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas. El director lanza una convocatoria para obtener mejores logros, se asegura que se lleve a cabo este proceso, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.

Posibles conceptos operativos

El director ejerce liderazgo eficaz si:

- 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 esta 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.

Construye un clima escolar positivo

Un buen clima escolar 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 de la escuela, 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.

Posibles conceptos operativos

En la escuela existe un clima escolar positivo si:

- 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.

Promueve compromiso y responsabilidad por el aprendizaje

Conceptos entrelazados, compromiso y responsabilidad se presuponen entre sí. 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. 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 darse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad, por ejemplo satisfacer con la jornada diaria de labores, incluyendo el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar.

Posibles conceptos operativos

En la escuela existe compromiso y responsabilidad por el aprendizaje si:

- Se dedica tiempo extra clase 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.

Genera decisiones y visión compartidas

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. En la escuela 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.

Posibles conceptos operativos

El director genera decisiones y visión compartida si:

- 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.

Facilita planeación institucional, sistemática y colectiva

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 defensorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas, pero apenas es un punto de partida.

Está por demás decir que 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.

Posibles conceptos operativos

Se asume que la escuela ha elaborado un plan de mejora escolar, por lo que la planeación institucional es sistemática y colectiva si:

- 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.

Ejecuta procesos de autoevaluación

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, de suyo, 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. Algunos de los indicadores más importantes para reconocer cómo lleva a cabo la escuela su proceso de autoevaluación, son los que a continuación se enumeran:

Posibles conceptos operativos

El director de la escuela ejecuta procesos de autoevaluación si:

- 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 profesional.

- 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.

Rinde cuentas académicas a los padres y a la comunidad

Que la escuela haya dispuesto de medios para que los padres conozcan los logros de los hijos es el primer paso para avanzar en el camino de la rendición de cuentas. Posteriormente se habrán de implementar mecanismos para que los padres no solamente reciban información sobre el aprovechamiento de los hijos, sino que encuentren espacios en la escuela en donde discutirlos y reflexionar sobre sus implicaciones en la preparación académica de los alumnos. Al rendir cuentas de este tipo, los integrantes de la escuela buscan obtener satisfacción sobre su propio desempeño al ver que los alumnos alcanzan niveles altos de aprendizaje y que, con esto, la comunidad escolar reconozca esta misma satisfacción derivada de las acciones de los profesores, de la organización impulsada por el director y de las propias actividades de apoyo que dan los padres de familia orientadas al aprendizaje de los alumnos.

De nueva cuenta el director de la escuela es el primer promotor de otra actividad, en este caso de la rendición de cuentas de la escuela. Él promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.

Posibles conceptos operativos

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.

Participación en redes escolares

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. El director de la escuela se convierte así 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, quizá mediante una identificación de cómo hacen las mejores (*benchmarking*) y tomar lo que se considere 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 su desenvolvimiento interno.

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.

Posibles conceptos operativos

La escuela participa en redes escolares si:

- Conoce los resultados educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar) con los cuales compara los suyos a 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.

b) Estándares de desempeño colectivo del equipo docente

El desempeño colectivo del equipo docente se diferencia del desempeño pedagógico del docente, en que el primero se refiere a las prácticas que tienen los profesores como colectivo a nivel de escuela. En su caso, el segundo concepto se relaciona más con las actividades que desarrolla el profesor en forma individual y directa con sus alumnos, con la finalidad de promover su aprendizaje. Entre ambos conceptos no existe una línea divisoria que los separe, y sí muchos espacios donde convergen ambas esferas de la actividad docente. El docente, en este caso, tiene múltiples fuentes de aprendizaje; parte de su aprendizaje sobre el desempeño de su actividad pedagógica proviene de un ámbito externo a su práctica cotidiana en el salón de clases y de la escuela misma, otra parte de este aprendizaje se da por pertenecer a la escuela e interactuar con otros integrantes de ésta (además del aprendizaje adquirido por iniciativa propia) y otra finalmente se da por su experiencia constante con los alumnos.

Los estándares que competen a esta área son aquellos que se ligan a lo que la escuela puede hacer desde su ámbito para mejorar la práctica docente tomando en cuenta el desarrollo profesional del profesor. Por eso se denomina a esta parte “desempeño colectivo del equipo docente”, enfatizando el término “colectivo” para insistir en el aprendizaje obtenido por su integración al equipo docente de la escuela.

Por lo menos dos grupos de estándares integrarían esta área, uno relacionado con la formación profesional impulsada desde la escuela y el otro con las actividades colectivas de planeación pedagógica compartida.

Perfeccionamiento profesional desde la escuela

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 docente, 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 maestro 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 con 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 con sus alumnos estos aprendizajes, pero existen muchos casos en que maestros de este tipo se guardan para sí estos conocimientos y habilidades adquiridos.

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 a 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.

Posibles conceptos operativos

Se ejecutan acciones de perfeccionamiento docente desde la escuela si:

- 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.

Planeación pedagógica compartida

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. 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 a la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo. En un ambiente como el descrito, 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 maestro revisa y evalúa su propia planeación.

Por otro lado, se darán cuenta de la forma en que la 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.

Posibles conceptos operativos

La planeación pedagógica es compartida si los profesores:

- 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.

c) Estándares de gestión del aprendizaje

Los estándares en este ámbito se relacionan directamente con la tarea más importante de la escuela: el logro de un aprendizaje significativo para los alumnos. La escuela es una institución que se orienta en su totalidad a que los alumnos participen activamente junto con los profesores y toda la comunidad escolar, a crear su propio aprendizaje, teniendo a la escuela como la plataforma para lograrlo. En este sentido, el aprendizaje se considera como un compromiso de todos, incluyendo a los alumnos, también en su totalidad. Una de las tareas más importantes de la comunidad escolar es trabajar arduamente en la convicción de que el aprendizaje es el asunto central de la escuela y que cada una de las actividades que se propongan y se desarrollen en ella –debe asegurarse– tiene algún tipo de conexión con su logro. En este aspecto, todos los integrantes de la comunidad escolar se comprometen. El aprendizaje de los alumnos, visto de este modo, tiene relación con el conocimiento y con las habilidades adquiridas. El profesor es la guía para que los alumnos puedan construirlo y generarlo para sí mismos. La escuela es el apoyo sustancial que proporciona los elementos necesarios para que eso ocurra plenamente.

Prioridad, ante todo, del aprendizaje de los alumnos

Para la escuela el aprendizaje es el motivo central que le da 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.

Posibles conceptos operativos

La prioridad de la escuela es el aprendizaje si:

- En el plan de mejora escolar las metas y 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.

Compromiso del alumno sobre su propio aprendizaje

La escuela motiva a los alumnos a formar su propia ruta de aprendizaje, los maestros muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los maestros desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos hacia su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.

Posibles conceptos operativos

La escuela fomenta entre sus alumnos compromiso sobre su propio aprendizaje si:

- 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.

Atención a todos los alumnos y equidad en las oportunidades de aprendizaje

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 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.

Posibles conceptos operativos

En la escuela los maestros atienden a todos los alumnos de acuerdo con sus necesidades de aprendizaje si:

- 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 para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje.
- 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.

d) Estándares para los órganos oficiales de apoyo a la escuela

Para la escuela de educación básica mexicana existen dos órganos dedicados a apoyar tareas diversas de la organización escolar. En ambos se promueve la participación de sus integrantes. Son instancias oficiales que tienen la función de coadyuvar al logro más efectivo de las metas de la educación que a la escuela le ha tocado conseguir. Cada uno de éstos tiene sus propias estrategias para tal fin.

El 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 de manera adecuada el CTE las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas,

experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo que el personal docente produce en espera de que las reflexiones (producidas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.

Posibles conceptos operativos

El Consejo Técnico Escolar cumple con su función si:

- 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.

El Consejo Escolar de Participación Social

Diferente del CTE, el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: representantes 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 quizás es 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, empleando este órgano, para que opinen sobre asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.

Posibles conceptos operativos

El Consejo Escolar de Participación social cumple su función si:

- Se reúne 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 aprendizaje.
- La gestión de recursos se relacionan con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela.
- Participa vigorosamente en el proceso de autoevaluación de la escuela.

e) Estándares de participación social

Independientemente de las funciones del CEPS en la escuela, la participación de los padres de familia se da en otros ámbitos posibles, tanto en la escuela como en su hogar, como son el de la incorporación de las actividades académicas y brindando un apoyo directo al aprendizaje de sus hijos.

Incorporación académica de los padres de familia a la escuela

La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde ella se convoca a los padres de familia para que acudan con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a sus hijos dentro de la escuela, participar en talleres en donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje, etc. Este tipo de actividades no se lleva a cabo a través del CEPS, sino que son actividades que intencionalmente planea la escuela con el objeto de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.

Posibles conceptos operativos

Los padres de familia participan activamente en la escuela si:

- 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.

Apoyo directo de los padres de familia al aprendizaje de los alumnos

Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tiene 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.

Posibles conceptos operativos

Los padres de familia apoyan el aprendizaje de sus hijos si:

- 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 apoyar 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.

ESTÁNDARES PECULIARES DE CADA ESCUELA

Si bien la investigación educativa ha logrado configurar como certezas las prácticas anteriormente consideradas y las escuelas se enmarcan en un sistema escolar regido por las mismas leyes y normas, es necesario reconocer la singularidad de cada escuela; por eso se sugiere que el personal de la zona escolar, los directivos, docentes y padres de familia no sólo seleccionen los referentes más relevantes para el momento y contexto que vive su escuela, sino que construya estándares especialmente importantes y que no estén formulados en la lista anterior. En

general sería deseable que entre un 10% y 20% de los referentes de la escuela responda a las expectativas, principios y filosofía educativa de cada comunidad escolar.

1. Criterios para definir los niveles de desempeño de la escuela

Los estándares de gestión de las escuelas tienen como parámetros o referentes de desempeño la escala de la organización del Centro Escolar. La formulación de los estándares debe incluir un mecanismo de valoración que sirva a las comunidades escolares determinar si muestran, o no, mejoras. A este mecanismo de valoración lo hemos denominado “niveles de implementación”. Se les puede considerar para definir si la gestión de la escuela muestra mejoras en las cinco dimensiones críticas de los estándares de gestión de escuela:

1. Dirección Escolar.
2. Desempeño Colectivo del Equipo Docente.
3. Gestión del Aprendizaje.
4. Órganos Oficiales de Apoyo a la Escuela.
5. Participación Social.

Cada estándar puede mostrar mejoras en el desempeño de las escuelas en cuatro niveles (más uno de desconocimiento). En el cuarto nivel, el más avanzado, se reconocería el pleno cumplimiento de la escuela con el estándar de gestión. En el resto de los niveles (3, 2, 1) se estarían representando cumplimientos parciales del estándar específico. El nivel representado con el número 3 significaría que se ha logrado una implementación importante pero que aún no ha sido suficiente. El nivel 2 se refiere a una implementación incipiente con algunos indicios valiosos, pero con un trecho grande para llegar a resultados óptimos. Finalmente, el nivel 1 se caracteriza por una implementación muy baja o nula. Existe un grado (0) que desde la perspectiva de algunos puede significar desconocimiento de tales referentes, si la comunidad escolar lo ha decidido así.

Recomendamos que cualquiera sea el instrumento y procedimiento que decida usar la comunidad escolar para evaluar el nivel de cumplimiento de los estándares se usen las siguientes escalas de cumplimiento para resumir el estado de la escuela en la implementación de

los estándares de gestión. Además, deben tomarse en cuenta el concepto implicado en cada referente y su nivel de implementación en la escuela para responder el instrumento diseñado para los actores de la comunidad escolar.

<p><i>Área de desempeño</i></p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. <i>Óptimo</i> <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. <i>Casi completo</i> <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. <i>Bajo</i> <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. <i>No existe</i> <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0.</p>
<p>LIDERAZGO EFICAZ</p>	<p>Se representa por un director organizando y concertando acuerdos con la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y por lo tanto ganando terreno en el logros de los objetivos planeados en tiempo y forma.</p> <p>Produce convicciones del equipo y de la comunidad escolar a través de la reflexión colectiva sobre la importancia del aprendizaje.</p> <p>Estas convicciones se traducen en contratos personales e institucionales que reflejan el alto compromiso de los diversos actores para llevar a</p>	<p>La escuela que organiza y logra acuerdos casi siempre, llevándolos a cabo, aún cuando algunos pocos objetivos no se alcancen.</p> <p>A pesar de que la comunidad escolar no siempre se reúne cuando se les convoca, el director ha convencido a la mayoría (incluyendo a los profesores) sobre la importancia que tiene el aprendizaje como función esencial de la escuela.</p> <p>Prácticamente toda la comunidad escolar se ha dado cuenta por medio del director de que el aprendizaje requiere del compromiso de todos.</p>	<p>El director organiza a la comunidad en forma ocasional y normalmente llega a pocos acuerdos. Los objetivos que se fijaron representan bajos niveles de compromiso.</p> <p>Es poco convincente con la comunidad escolar y con los profesores sobre la importancia que se le debe dar al aprendizaje.</p> <p>Por lo que hay un reducido nivel de compromiso de todos hacia el desarrollo y cumplimiento de actividades orientadas al aprendizaje.</p> <p>En él los profesores encuentran</p>	<p>El director no organiza, ni llega a acuerdos con la comunidad escolar, por lo tanto no se asegura de que los compromisos se lleven a cabo.</p> <p>Son nulos los intentos del director de ganar convicciones de la comunidad escolar o de los profesores sobre la importancia del aprendizaje.</p> <p>No lleva a cabo acuerdos para obtener mejores logros.</p>	<p><i>Desconoce cómo se da en la escuela</i></p>

<p>Área de desempeño</p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	
	<p>Se llevan a cabo las estrategias decididas.</p> <p>El director lanza una convocatoria para obtener mejores logros, se asegura que se lleve a cabo este proceso, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.</p>	<p>Aunque ocurre pocas veces, el director se olvida de dar el apoyo necesario para que se consigan los objetivos de aprendizaje.</p>	<p>Se ofrece un apoyo débil para el desarrollo de sus actividades de enseñanza.</p>		
<p>CLIMA ESCOLAR</p>	<p>La escuela goza de un excelente clima escolar donde existe 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.</p> <p>El director cumple con esta responsabilidad junto con el equipo docente de la escuela para que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela,</p>	<p>En la escuela puede observarse que la comunicación, la cooperación y el intercambio entre los profesores se presenta en la mayoría de los casos, aún cuando existen algunos conflictos que se presentan de vez en cuando, no han impedido que la escuela se organice para servir de base para el desempeño docente y la mejora del aprendizaje de los alumnos.</p> <p>En buena medida se ha desarrollado en la escuela un</p>	<p>Aunque algunos conflictos se han podido superar, todavía existen de manera importante porque impiden que la escuela tenga un ambiente favorable a la cooperación y colaboración mutua que es necesaria para un mejor desempeño de la escuela como organización que apoya el trabajo docente y el aprendizaje.</p> <p>El director ha hecho algunos avances para que la escuela pueda trabajar en armonía,</p>	<p>En la escuela son frecuentes los conflictos, ya sea entre los profesores en ocasiones con el director involucrado en ellos, o bien con los padres de familia.</p> <p>La confianza entre los integrantes de la comunidad es mínima o no existe. El respeto es un valor que en la escuela no se cultiva. Existe un capital social muy bajo.</p> <p>Por lo tanto en la escuela la comunicación es deficiente y no</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

<p>Área de desempeño</p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	
	<p>apoyando la consolidación de su capital social.</p>	<p>buen nivel de capital social. Aún falta, sin embargo, mejorar en las relaciones entre los docentes y los padres de familia.</p>	<p>pero no ha podido resolver favorablemente la poca integración de la comunidad escolar.</p>	<p>se da la cooperación entre profesores, ni con el director, ni con padres de familia.</p>	
<p>COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD</p>	<p>La responsabilidad en la escuela está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad y también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.</p> <p>El director es convincente con la interiorización del compromiso y está atento de la responsabilidad de cada integrante de la comunidad escolar.</p>	<p>Salvo algunas excepciones, los docentes tienen un alto sentido de la responsabilidad. Al director solamente le hace falta incorporar a algunos pocos de ellos para convertir a la escuela en una base sólida para el aprendizaje.</p> <p>El director se muestra convincente en la mayoría de las veces sobre la relación importante que existe entre la responsabilidad del desempeño y el compromiso por el aprendizaje.</p>	<p>El director de la escuela ha logrado reducir el incumplimiento de la normatividad aunado al mejoramiento del desempeño profesional. Se observan en la escuela algunos indicios de mejora en la responsabilidad del desempeño docente.</p> <p>Pero el camino por avanzar es mucho porque aún no se da completamente el compromiso y la convicción por la mejora del aprendizaje.</p>	<p>La escuela se ha visto afectada por una serie de incumplimientos a la normatividad, desde inasistencias, puntualidad y también el desempeño profesional.</p> <p>No se han podido generar los compromisos necesarios para que la escuela funcione adecuadamente de acuerdo a las responsabilidades que a cada quien le toca desempeñar.</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>
<p>DECISIONES Y VISIÓN 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</p>	<p>La escuela se encuentra en un proceso franco de apertura a la comunidad escolar. Es un proceso cuyo avance es grande al cual le falta lograr consensos plenos.</p> <p>Se ha creado un ambiente de</p>	<p>Existen incipientes indicios de que la escuela está incorporando las opiniones de los integrantes de la comunidad escolar.</p> <p>Pocos, aunque comienzan a</p>	<p>La escuela se cierra ante la comunidad escolar en general. No se toman en cuenta las ideas u opiniones de padres de familia o de maestros de la escuela.</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

<p>Área de desempeño</p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	
	<p>metas propuestas.</p> <p>Por lo que 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.</p> <p>En la escuela estas 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>	<p>libertad que no ha sido aprovechado del todo, no se ha obtenido todo su potencial.</p> <p>En su mayoría se discuten y reflexionan las perspectivas de toda la comunidad escolar.</p>	<p>existir, son los espacios en donde se reflexiona y discute con libertad.</p> <p>En sus etapas iniciales se encuentra la construcción de un esquema en el que las decisiones se comparten.</p>	<p>Se maneja un ambiente más individualista en donde prácticamente se ha eliminado la participación, a veces con el argumento de que no es necesaria.</p> <p>Es por eso que las contribuciones para la mejora del aprendizaje son escasas o no existen, y en todo caso se dan a partir de los profesores en forma completamente individual.</p>	
<p>PLANEACIÓN INSTITUCIONAL, SISTEMÁTICA Y COLECTIVA</p>	<p>La escuela enfatiza la planeación institucional a nivel de organización escolar que le permite tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo.</p> <p>Para la escuela no sólo es</p>	<p>La escuela ya formula planes o proyectos institucionales de manera práctica, pero se encuentran algunas debilidades en su implementación. Sobre todo falta afianzar más la idea de la planeación con relación al aprendizaje de los alumnos.</p> <p>Aunque no totalmente, las metas</p>	<p>Se están dando los primeros intentos por elaborar un plan o proyecto institucional para la escuela, sin embargo no se ha enfatizado con la fuerza suficiente como para considerarse como una estrategia fortalecida con la unión de esfuerzos.</p>	<p>Por diversas circunstancias la escuela no ha elaborado un plan o proyecto que conjunte las estrategias y las organice para alcanzar las metas propuestas por la educación.</p> <p>Aunque se reconoce la importancia de la planeación institucional, no existen</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

<p>Área de desempeño</p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	
	<p>importante que se elabore un plan, sino que se constituye como el principio definitorio de las acciones y actividades que se desarrollan para conseguir las metas planeadas.</p> <p>En este plan se delegan responsabilidades, se toman en cuenta los puntos de vista de la comunidad escolar y se lleva con éxito hasta el final, con el liderazgo del director jugando un papel central.</p>	<p>planeadas se consiguen mediante la planeación institucional elaborada por la escuela.</p> <p>Además la escuela se encuentra muy cerca de lograr la participación plena de la comunidad escolar en la elaboración de planes o proyectos institucionales.</p> <p>El papel del director comienza a reconocerse como factor decisivo en la conducción del plan-</p>	<p>El director no ha logrado incorporar a los integrantes de la comunidad escolar para que se consensúe un plan de mejora escolar.</p> <p>Apenas comienza a relacionarse la importancia de la planeación institucional con el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>condiciones suficientes para elaborar un proyecto para la escuela.</p> <p>En vista de estas circunstancias el liderazgo directivo se ha visto disminuido al grado de mantenerse al margen de una propuesta de planeación participativa.</p>	
<p>AUTO EVALUACIÓN</p>	<p>La autoevaluación escolar es 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.</p> <p>Esta es una de las más importantes iniciativas que el director incluye en su plan de</p>	<p>Se ha tratado con bastante éxito sistematizar el proceso de auto evaluación institucional en la escuela.</p> <p>Cuenta con intentos importantes para implementar este proceso en la escuela, pero se requiere potenciarlo para que se empleen todos los elementos de retroalimentación necesarios.</p>	<p>En la escuela la auto evaluación es un proceso que no se ha establecido sistemáticamente.</p> <p>No se practica a nivel institucional, sino solamente en el caso de algunos profesores en su ámbito pedagógico.</p> <p>Por lo cual los elementos derivados de estas son mínimos</p>	<p>La autoevaluación es un concepto que no forma parte del esquema de acciones de la escuela.</p> <p>Se trata de un concepto cuyas implicaciones aún no han sido probadas en la escuela.</p> <p>El director no ha contado con las posibilidades de implementar aún este proceso.</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

<p>Área de desempeño</p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	
	<p>actividades desde el principio del ciclo escolar. Con ella se obtienen elementos verificables que retroalimentan a la propia escuela.</p> <p>Este proceso 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.</p>	<p>El director de la escuela se ha dado cuenta de los beneficios de la autoevaluación y se está esforzando por implementarla como un mecanismo de transparencia y conocimiento.</p> <p>La consolidación de este proceso es algo que la escuela está por alcanzar.</p>	<p>para emplearlos para la mejora de la escuela.</p> <p>De igual manera los integrantes de la comunidad escolar se nutren de pocos elementos para formarse criterios sólidos sobre el cómo retroalimentar el aprendizaje de los alumnos.</p>		
<p>RENDICIÓN ACADÉMICA DE CUENTAS</p>	<p>La escuela ha dispuesto de medios para que los padres conozcan los avances de los hijos, como primer paso para avanzar en el camino de la rendición de cuentas.</p> <p>La escuela ha implementado mecanismos para que los padres reciban información sobre el aprovechamiento de</p>	<p>La rendición académica de cuentas ya ha perneado como idea importante en la escuela. Se considera esencial dar a conocer a los padres los resultados de sus hijos y de las estrategias académicas que se llevan a cabo para conseguir que estos sean los mejores.</p> <p>En la práctica, algunos de los</p>	<p>La escuela comienza a abrirse a la comunidad escolar. Se producen intentos por reunir a los padres de familia para reflexionar colectivamente sobre los resultados académicos y las estrategias que se han realizado por la escuela y sus maestros.</p> <p>Sin embargo la mayoría de</p>	<p>El carácter cerrado de la escuela es poco propicio para que se lleve a cabo un proceso de rendición de cuentas de la escuela hacia la comunidad escolar.</p> <p>Los resultados de los alumnos se conocen por los padres de manera individual. Se cumple con el mínimo requisito de</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

<p>Área de desempeño</p> <p>1. Dirección escolar</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Estándar</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	
	<p>los hijos y también encuentren espacios en la escuela en donde discutirlos y reflexionar sobre sus implicaciones en la preparación académica de los alumnos.</p> <p>Al rendir cuentas de este tipo, los integrantes de la escuela buscan obtener clarificar su propio desempeño al ver que los alumnos alcanzan niveles altos de aprendizaje.</p> <p>La rendición de cuentas es impulsada por el director y por las propias los padres de familia, orientada al aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>mecanismos no se han perfeccionado suficiente para que sea un proceso sistemático.</p> <p>En la mayoría de las reuniones donde se convoca a la comunidad escolar se analizan las estrategias con relación a los resultados de los alumnos.</p>	<p>estos intentos fracasan porque las condiciones de la escuela y la cooperación docente no es suficiente.</p> <p>El director ha llevado en forma individual los diálogos con los padres de familia y con cada profesor de manera aislada, sobre el tema del aprovechamiento de los alumnos.</p>	<p>entregar las boletas de calificaciones a los padres de familia.</p> <p>Es poco probable que se respondan a los cuestionamientos de los padres sobre los resultados de sus hijos.</p> <p>No se reflexiona colectivamente sobre las acciones que se estuvieran dando para mejorar el aprendizaje de los alumnos.</p>	
<p>REDES ESCOLARES</p>	<p>El director de la escuela se convierte en el actor central (junto a la inspección de la escuela) al tener la iniciativa de buscar que la escuela forme parte de redes escolares.</p>	<p>La escuela ya ha establecido contactos formales con otras escuelas. Está tratando de sistematizar estas experiencias.</p> <p>Aprende aunque no en toda su potencialidad de las experiencias</p>	<p>El director de la escuela se reúne ocasionalmente de manera informal con otros directores tocando temas y problemas de la escuela sin ser muy sistemático.</p>	<p>La escuela permanece aislada del resto, incluyendo las escuelas de la propia zona escolar.</p> <p>El director tiene pocos o nulos contactos académicos con otros</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

Área de desempeño 1. Dirección escolar	Niveles de desempeño				
Estándar	4. Óptimo (en vías de mejora continua)	3. Casi completo (con algunas limitaciones)	2. Bajo (con muchas limitaciones)	1. No existe (con agudas limitaciones)	
	<p>La escuela ha aprendido de otras escuelas por tener experiencias exitosas o por pasar por problemas semejantes y contrastar entre sí las maneras de confrontarlos.</p> <p>En el intercambio de estas experiencias han surgido ideas nuevas que dan otra perspectiva de solucionar los problemas. Existe la formación entre pares.</p> <p>La escuela emplea las redes escolares empleando también tecnologías de información y comunicación.</p>	<p>de otras escuelas.</p> <p>Los maestros intercambian información de una manera más sistemática. La formación de pares entre maestros y directores es cada vez más frecuente.</p> <p>La escuela se encuentra en el proceso de implementar redes escolares para poner en contacto su escuela con otras a través de tecnologías de comunicación e información.</p>	<p>Las experiencias que llega a conocer a través de ese medio las prueba en la escuela de manera aislada.</p> <p>Los maestros conocen las experiencias de sus colegas de otras escuelas mediante contactos ocasionales y generalmente informales. La mayoría de ellos coincide con otros maestros en los cursos oficiales.</p> <p>El empleo de la tecnología de la comunicación e información para fines de redes es aún muy incipiente.</p>	<p>directores.</p> <p>No ha promovido el intercambio de experiencias. Casi no comparte los problemas de su escuela con otros.</p> <p>Existen pocos espacios para el intercambio de experiencias entre los alumnos y los maestros.</p> <p>La escuela carece de la tecnología de información necesaria (o bien al tenerla no la emplea) para establecer redes informáticas con otras escuelas o zonas escolares.</p>	

<p><i>Área de desempeño</i> 2. Desempeño colectivo del equipo docente</p>	<p><i>Niveles de desempeño</i></p>				
<p><i>Referente</i></p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
<p>FORMACIÓN PROFESIONAL DEL DOCENTE, HACIA Y DESDE LA ESCUELA</p>	<p>La escuela valora la formación recibida por el maestro con beneficios importantes para el aprendizaje de los alumnos. El maestro en forma individual también valora esa formación y toma de esta lo más relevante para su práctica.</p> <p>Los maestros asimilan en muy alto grado la formación que les brinda el sistema educativo y llevan a la práctica con sus alumnos estos aprendizajes,</p> <p>La escuela 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.</p>	<p>La escuela ha adelantado pasos con relación a la convicción de los maestros sobre su propia formación profesional.</p> <p>La mayoría de los maestros asiste a los cursos por iniciativa propia. Hace falta que algunos pocos maestros se convenzan de la importancia de su formación profesional y lleven a cabo acciones para mejorar en ese sentido.</p> <p>La formación desde la escuela con los maestros capacitándose entre sí, comienza a adquirir relevancia en la escuela.</p> <p>Se piensa que estos procesos de formación están impactando mejor en el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>En la escuela sólo unos pocos maestros se distinguen de los demás por llevar procesos de capacitación y formación. Ellos asisten por iniciativa propia, pero la formación entre pares es un proceso que no se ha consolidado en la escuela.</p> <p>Esto es indicio de que la escuela no 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> <p>En este caso la formación docente tiene impacto en forma parcial.</p>	<p>Los maestros de la escuela asisten a los cursos cuando éstos son oficialmente obligatorios, pero la mayoría de las veces no asisten por iniciativa propia.</p> <p>En la escuela es frecuente los maestros no compartan estos conocimientos y habilidades adquiridas.</p> <p>Tampoco la escuela ha implementado medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares).</p> <p>Se ven disminuidos los insumos e innovaciones que se hayan podido adquirir en la formación profesional.</p>	

<p>Área de desempeño 2. Desempeño colectivo del equipo docente</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Referente</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	<p>0. Desconoce cómo se da en la escuela</p>
<p>PLANEACIÓN PEDAGÓGICA COMPARTIDA</p>	<p>En la escuela, los profesores revisan constantemente ante sus compañeros, su propia planeación. Lo hacen como una puesta en común, que indica la disponibilidad del maestro con el objeto de intercambiar observaciones y comentarios sobre ello.</p> <p>Así, existen como resultados, conversaciones que alimentan a la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo.</p> <p>Es en este ambiente 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</p>	<p>Para la mayoría de los maestros son frecuentes las conversaciones entre sí sobre la planeación individual que cada uno lleva a cabo.</p> <p>Casi todos ellos comparten espacios en donde se platica abiertamente de los beneficios o perjuicios de las formas que cada uno de ellos tiene para planear su clase.</p> <p>De esta manera se están viendo que los maestros emplean innovaciones y además empleando estos espacios de conversación, las comparten con los demás.</p> <p>Se está creando un ambiente en el cual cada uno, en su mayoría, reciba y proporciona a los demás retroalimentaciones que les son</p>	<p>Sólo unos pocos maestros están llevando a cabo conversaciones entre sí sobre el tipo de planeación didáctica.</p> <p>Comienzan a observarse algunos indicios sobre la creación de espacios de conversación sobre el análisis de la planeación didáctica.</p> <p>Están saliendo a la luz algunas de las innovaciones que varios maestros están empleando para mejorar su planeación personal.</p> <p>Ya algunos maestros comienzan a dar a conocer a los demás sus planeaciones y compartir con ellos retroalimentaciones.</p> <p>También comienzan a aparecer</p>	<p>Los maestros llevan a cabo planeaciones didácticas en forma individual.</p> <p>Prácticamente no se han creado los espacios para que los maestros compartan o reflexionen entre sí sobre los diversos elementos de cada planeación.</p> <p>No ha sido posible entonces conversar abiertamente sobre la planeación que cada profesor.</p> <p>Por lo tanto se reducen al mínimo las posibles retroalimentaciones que los maestros puedan ofrecerse entre sí.</p> <p>De la falta de este tipo de colaboración, los maestros se</p>	

<p>Área de desempeño 2. Desempeño colectivo del equipo docente</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Referente</p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
	<p>desempeño de cualquier maestro.</p> <p>También salen a la luz 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.</p> <p>Por otro lado los profesores se dan cuenta de la forma en que la planeación de cada quien está atendiendo a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo.</p>	<p>útiles como puntos de vista externos.</p> <p>Además se está en proceso de construir un esquema de planeación didáctica en donde todos los alumnos (en un esquema inclusivo) sean atendidos con las mismas oportunidades de aprendizaje.</p>	<p>espacios en donde se comentan los elementos de la planeación y cómo es que se atiende a todos los alumnos.</p>	<p>ha impedido que las innovaciones de unos sean conocidas por los demás.</p> <p>Poco se sabe si los profesores están empleando métodos para incorporar a todos los alumnos en un esquema inclusivo.</p>	

<p>Área de desempeño 3. Gestión del aprendizaje</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Referente</p>	<p>4. Óptimo (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. Casi completo (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. Bajo (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. No existe (con agudas limitaciones)</p>	<p>0. Desconoce cómo se da en la escuela</p>
<p>PRIORIDAD DEL APRENDIZAJE</p>	<p>Para la escuela hay convicción plena de que 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.</p> <p>La escuela es uno de los pilares más importantes de los que dispone el sistema para lograr que esto se lleve a cabo con éxito.</p>	<p>La relevancia del aprendizaje como la parte fundamental que da sentido a la escuela, se muestra en las convicciones de los profesores sobre su propio desempeño.</p> <p>En su mayoría, los profesores dan sentido a su desempeño pedagógico de acuerdo a los resultados de sus propios alumnos.</p> <p>Pocos profesores son los que han permanecido al margen de esta idea, por el contrario, la mayoría piensa que debe introducir cambios en su enseñanza cuando el aprendizaje de los alumnos no ha sido el deseable.</p>	<p>Aunque en la escuela se habla de los procesos de aprendizaje, éste tema apenas comienza a adquirir la relevancia.</p> <p>En algunas reuniones que se dan entre los maestros de la escuela, algunos de ellos hablan de la importancia del aprendizaje, sin embargo este tipo de conversaciones no es sistemático, ni provee reflexiones que impacten en cambios en los estilos de enseñanza de los maestros.</p>	<p>En la escuela se llevan a cabo actividades que no se concentran en el logro de mejores aprendizajes.</p> <p>Aún el tema sobre la importancia del aprendizaje no ha cobrado la relevancia necesaria.</p> <p>La escuela no ha podido establecerse como pilar de la comunidad de tal manera que ésta deposita pocas expectativas de los que puede proporcionar de utilidad a sus hijos.</p>	
<p>COMPROMISO DEL ALUMNO CON SU PROPIO</p>	<p>La escuela motiva a los alumnos a formar su propia ruta de aprendizaje, los</p>	<p>Una parte importante de la planta de maestros ha adoptado la idea de que los alumnos tienen</p>	<p>Algunos, aunque pocos maestros se han dado cuenta de que los alumnos tienen</p>	<p>Se practica la educación tradicional con la afirmación de que el profesor es el que sabe y</p>	

<p><i>Área de desempeño</i> 3. Gestión del aprendizaje</p>	<p><i>Niveles de desempeño</i></p>				
<p><i>Referente</i></p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
<p>APRENDIZAJE</p>	<p>maestros les muestran las posibilidades y las metas para llevarlo a cabo. Los maestros se convierten en una guía para sus alumnos.</p> <p>La escuela dispone de medios para que los maestros desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos hacia su propio aprendizaje.</p>	<p>capacidades decisivas para incorporarse y comprometerse con el desarrollo de su propio aprendizaje.</p> <p>Los maestros en su mayoría, implementan estrategias mediante las cuales se busca que el alumno se dé cuenta de la importancia para su vida, el aprendizaje.</p>	<p>capacidades de emprender sus propios procesos de aprendizaje, con la guía del propio maestro.</p> <p>Esta idea aún es muy incipiente, por lo que las estrategias implementadas en este sentido son reducidas y pocas veces de manera sistemática.</p>	<p>el alumno ignora.</p> <p>Con esta idea en la escuela se diseñan las planeaciones y las estrategias de aprendizaje.</p> <p>Por lo que en la escuela no existen medios ni técnicas para propiciar que el alumno consiga tener un compromiso mayor sobre sí mismo y su aprendizaje.</p>	
<p>ATENCIÓN A TODOS LOS ALUMNOS Y EQUIDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE (ESQUEMA INCLUSIVO)</p>	<p>Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender con conciencia de ello. Todos los alumnos se den cuenta de que es el motivo central de su ingreso y permanencia.</p> <p>Para lograr el aprendizaje óptimo, la escuela proporciona atención a todos los alumnos tomando en cuenta sus diferencias como el que</p>	<p>Los maestros de la escuela han desplegado actividades de enseñanza con las cuales están logrando que la mayoría de los alumnos se incorpore con éxito al aprendizaje.</p> <p>Un número pequeño de alumnos se encuentra aún rezagado por el hecho de que no se han encontrado las estrategias adecuadas para atenderlos de</p>	<p>Existe una atención dispereja hacia los alumnos, aunque se habla ya en algunas reuniones de la necesidad de atender a alumnos que se han rezagado en su aprendizaje debido a sus condiciones particulares.</p> <p>A pesar de ello son pocas las estrategias que los profesores están desplegando para superar estas dificultades de</p>	<p>En la escuela, los alumnos no tienen muy claro lo que significa acudir a clases y al desarrollo de diversas actividades.</p> <p>Generalmente algunos alumnos reciben más apoyo que otros, dejando atrás a una gran cantidad de ellos que no goza de la misma atención o de la atención necesaria para</p>	

<p><i>Área de desempeño</i> 3. Gestión del aprendizaje</p>	<p><i>Niveles de desempeño</i></p>				
<p><i>Referente</i></p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
	<p>algunos tengan mayores dificultades en aprender, debido a condiciones particulares (como desventajas socioeconómicas, físicas, intelectuales o de género.</p> <p>La escuela ha construido un ambiente pedagógico en el que todos los alumnos sin excepción gozan de las mismas oportunidades de aprender.</p>	<p>acuerdo a sus condiciones particulares.</p> <p>La escuela está construyendo gradualmente un ambiente en donde el aprendizaje para todos los alumnos es el motivo de las actividades de los maestros y de la escuela en general.</p>	<p>aprendizaje.</p> <p>En la escuela apenas es incipiente el diálogo para hacer que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de aprender de acuerdo a sus propias condiciones.</p>	<p>alcanzar los niveles óptimos.</p> <p>La escuela no ha podido establecer un mecanismo para atender a todos los alumnos sin importar sus condiciones particulares.</p>	

<p><i>Área de desempeño</i> 4. Órganos oficiales de apoyo a la escuela</p>	<p><i>Niveles de desempeño</i></p>				
<p><i>Referente</i></p>	<p>4. <i>Óptimo</i> (en vías de mejora continua)</p>	<p>3. <i>Casi completo</i> (con algunas limitaciones)</p>	<p>2. <i>Bajo</i> (con muchas limitaciones)</p>	<p>1. <i>No existe</i> (con agudas limitaciones)</p>	<p>0. <i>Desconoce</i> <i>cómo se da en</i> <i>la escuela</i></p>
<p>FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR (CTE)</p>	<p>En esta escuela el Consejo Técnico escolar (CTE) tiene un espacio importante que se ocupa con conversaciones concernientes al trabajo académico de la escuela.</p> <p>En la escuela funciona adecuadamente el CTE estimulando 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.</p> <p>En el CTE se da el diálogo que el personal docente produce con la intención de que las reflexiones (producidas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros, fructifique en modelos eficaces de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>El CTE juega un papel importante en la escuela. Es un espacio que se emplea para llegar a acuerdos de tipo académico y educativo en general.</p> <p>A pesar de que no se ha obtenido el máximo provecho de este espacio académico, los profesores están tomando en cuenta las conversaciones que se llevan a cabo en el CTE y están tratando de implementarlas.</p> <p>En el CTE se da en buena medida el intercambio necesario con el que los maestros están comenzando a modificar su práctica pedagógica.</p>	<p>Durante las reuniones que tiene el CTE a través del ciclo escolar, se nota que ya en algunos casos se comienzan a tratar asuntos de tipo académico.</p> <p>Un porcentaje pequeño de tales reuniones se emplea para hablar de los avances y aprovechamiento de los alumnos.</p> <p>El empleo de este espacio escolar para estos fines es poco.</p> <p>Las estrategias no se generan adecuadamente debido a que tiene menor importancia el aprendizaje que otro tipo de temas.</p>	<p>En su mayor parte el espacio de conversación que se destina al Consejo Técnico Escolar, se ocupa en la planeación de actividades que no se encuentran relacionadas con el desarrollo del aprendizaje de los alumnos de la escuela.</p> <p>Por lo que, el intercambio de ideas con relación a la mejora de las situaciones pedagógicas propias de la escuela, se ve menoscabado por otro tipo de propuestas que se salen de los propósitos propiamente educativos de la escuela.</p> <p>De esta manera el CTE no brinda los suficientes frutos para ser empleados por los profesores y el director en la superación de la escuela.</p>	
<p>FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO</p>	<p>En la escuela, los propósitos CEPS se orientan al apoyo y</p>	<p>En la escuela ya es clara la diferencia entre los CEPS y las</p>	<p>El director y algunos maestros comienzan a diferenciar las</p>	<p>En la escuela, el CEPS se ha constituido de una manera</p>	

<p>Área de desempeño 4. Órganos oficiales de apoyo a la escuela</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Referente</p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
<p>ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL (CEPS)</p>	<p>desarrollo de actividades de gestión de recursos, siempre ligada de algún modo a los procesos de aprendizaje de los alumnos.</p> <p>En la escuela, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico.</p> <p>También la escuela promueve la normatividad educativa de nuestro país permitiendo y motivando que los padres de familia opinen y participen en asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.</p>	<p>Asociaciones de Padres de Familia.</p> <p>Ya se convoca a CEPS para tareas académicas pero no todos los representantes asisten cuando se les cita. Algunas decisiones son tomadas por lo tanto sin estar todos presentes.</p> <p>En el CEPS de la escuela ya se discuten temas pedagógicos y se analizan los avances de los alumnos</p> <p>Falta que se relacionen de manera más sólida las actividades que se proponen desde el CEPS con el mejoramiento sustancial del aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>funciones del CEPS de la Asociación de Padres de Familia de la escuela.</p> <p>Sin embargo el CEPS no se ha conformado aún como una instancia en donde confluyen diversos representantes de actores de la comunidad educativa de la escuela.</p> <p>Debido a ello el CEPS se forma como requisito oficial, aún cuando algunas de sus tareas específicas estén llevándose a cabo en la Asociación de Padres de Familia.</p>	<p>formal solamente y con la intención de cubrir un requisito que oficialmente se les ha solicitado.</p> <p>De hecho en la escuela las reuniones de sus integrantes solamente se dan al principio del ciclo escolar.</p> <p>Es un espacio que no ha sido empleado prácticamente para ninguna tarea o acuerdo importante.</p> <p>En la escuela se ha confundido frecuentemente a este organismo con la Asociación de Padres de Familia, cuya función es diferente.</p>	

<p>Área de desempeño 5. Participación social</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Referente</p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
<p>INCORPORACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA A LA ESCUELA</p>	<p>La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a la escuela con múltiples motivos como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a sus hijos dentro de la escuela, participar en talleres en donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje, etc.</p> <p>Este tipo de actividades no se lleva a cabo a través del CEPS, sino que son actividades que intencionalmente planea la escuela con el objeto de</p>	<p>En la escuela la mayoría de los padres participa en actividades académicas.</p> <p>Al mismo tiempo la escuela ha diseñado estrategias para establecer un contacto constante con los padres de familia.</p> <p>La escuela implementa constantemente talleres, cursos o pláticas a las que se convoca a los padres de familia.</p> <p>En estas actividades los padres tienen mayor comunicación y acercamiento con los profesores de sus hijos y tienen más posibilidades de ampliar su apoyo hacia ellos.</p> <p>Varias de estas estrategias no han dado resultado deseado debido a que algunos padres de</p>	<p>Entre los padres de familia y la escuela existen contactos ocasionales. Se llama a los padres a la entrega de boletas de calificaciones y a veces en grupo se discuten los resultados.</p> <p>Los profesores de la escuela han implementado algunas estrategias de acercamiento entre ambas partes pero algunos conflictos no permiten una comunicación más plena.</p> <p>Pero existen algunos profesores con inquietudes genuinas que tratan de incorporar a los padres como un apoyo importante para el desarrollo educativo de sus hijos.</p>	<p>Los padres de familia están desvinculados con la escuela y lo que se lleva a cabo en ella.</p> <p>En general los padres asisten para recibir boletas de calificaciones de sus hijos o bien para dar apoyo económico o de mano de obra.</p> <p>Muy pocas veces o en ninguna ocasión se convoca a los padres de familia a participar en actividades que apoyen directamente el aprendizaje de sus hijos.</p> <p>La escuela no implementa cursos, talleres o pláticas para incorporar a los padres activamente al ambiente académico de la institución.</p>	

<p>Área de desempeño 5. Participación social</p>	<p>Niveles de desempeño</p>				
<p>Referente</p>	<p>4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i></p>	<p>3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i></p>	<p>2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i></p>	<p>1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i></p>	<p>0. Desconoce <i>cómo se da en la escuela</i></p>
	<p>obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico. El CEPS sin embargo conoce y promueve estas actividades.</p>	<p>familia y algunos profesores no se han incorporado del todo.</p>			
<p>APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA AL APRENDIZAJE DE LOS HIJOS</p>	<p>Los padres de familia se incorporan en estas actividades directamente relacionadas con el aprendizaje de los hijos.</p> <p>Los padres son plenamente concientes de que de esta forma, la escuela tiene más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos.</p> <p>El aprendizaje es más amplio y eficaz desde el maestro, al encontrar en el hogar de sus alumnos, padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar.</p> <p>En la escuela los padres a su</p>	<p>La escuela motiva con relativa frecuencia a los padres de familia para que coadyuven con el maestro para conseguir de los alumnos/hijos un aprendizaje eficaz.</p> <p>Pocos padres de familia de la escuela se han desentendido de esta idea, pero la mayoría ha comenzado a colaborar acercándose a la escuela y en particular a los maestros de sus hijos, para que se les proporcionen herramientas con las que puedan hacer más efectivo su apoyo.</p> <p>De esta manera sus hijos</p>	<p>A veces la escuela extiende apoyos a los padres de familia para coadyuvar con los maestros en su actividad de hacer eficaz el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>A pesar de la reducida participación de los padres de familia, algunos profesores están planeando estrategias para que los padres les auxilien.</p> <p>El alumno encuentra en el hogar un auxilio mínimo sobre todo en las tareas. Esto en parte se debe a que los padres no conocen las formas en que</p>	<p>La escuela dispone de pocas o nulas estrategias para apoyar a los padres de familia para que a su vez ayuden a los hijos en las diversas actividades de aprendizaje.</p> <p>En vista de que no existe el acercamiento necesario entre la escuela y los padres, no hay posibilidades dentro de esas condiciones para que la relación beneficie a los alumnos/hijos.</p> <p>La escuela no proporciona elementos pedagógicos y de contenido curricular a los padres que desean ayudar a</p>	

Área de desempeño 5. Participación social	Niveles de desempeño				
Referente	4. Óptimo <i>(en vías de mejora continua)</i>	3. Casi completo <i>(con algunas limitaciones)</i>	2. Bajo <i>(con muchas limitaciones)</i>	1. No existe <i>(con agudas limitaciones)</i>	0. Desconoce cómo se da en la escuela
	vez, reciben el apoyo adecuado para que tengan mayores posibilidades de ayudar eficazmente al aprendizaje de sus hijos.	encuentran en el hogar un apoyo decisivo que mejora sustancialmente sustancialmente su aprendizaje.	pueden ayudar a los hijos y que la escuela no les ha proporcionado.	mejorar el aprendizaje.	

2. Instrumentos para las escuelas

Los estándares de gestión de la escuela han sido formulados con base en dos fuentes: por una parte, en una revisión de experiencias internacionales y nacionales sobre las estrategias para mejorar el desempeño de las escuelas y, por otra parte, en buenas prácticas de los colectivos escolares de escuelas públicas de México.² Este tipo de estándares son referentes para determinar la capacidad de la escuela para configurar ambientes efectivos de aprendizaje. Se enfocan particularmente a acciones específicas de actores particulares como directores, maestros, padres de familia, supervisores, así como instancias, como el Consejo Escolar de Participación Social y el Consejo Técnico Escolar. Las escuelas podrán, por lo tanto, compararse con las prácticas mostradas por las que mejoran su capacidad para avanzar en los logros académicos de sus estudiantes.³

² Véase el libro 1 de esta colección, que trata de los fundamentos conceptuales y metodológicos de este documento.

³ Para ver cómo hacen colectivos para mejorar sus ambientes de aprendizaje a lo largo de varios ciclos escolares recomendamos “A. Loera, (coord.). *Buenas Escuelas Públicas Mexicanas: estudios de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, México, Secretaría de Educación Pública, 2008. De igual

En el esfuerzo por promover la mejora académica continua en las escuelas, la aceptación de los estándares de gestión de la escuela configura únicamente la etapa inicial. Una vez que los estándares son conocidos, discutidos y complementados deben integrarse a los procesos de planificación, gestión y evaluación del desempeño de la escuela. Creemos, en particular, que con la formulación de estándares de desempeño institucional podemos innovar en modalidades de evaluación. Hemos aprendido que a nivel de las escuelas no es posible generar recetas, por lo que hemos ideado al menos tres diferentes modalidades de evaluación del desempeño institucional con base en los estándares. Se seleccionaría la opción que mejor responda a las condiciones, historia y expectativas de los actores del colectivo. Las alternativas comparten los parámetros, sólo difieren en la manera de aplicarse y, en especial, en el actor que ejerce el liderazgo de la mejora académica de la escuela.

3. Procedimientos

Al momento de formular esta propuesta de estándares consideramos que existen condiciones para aplicarlos seleccionando entre tres procedimientos, que pueden ejecutarse de manera alternativa o de manera combinada, según condiciones concretas de la implementación:

A. Procesos de autoevaluación de la escuela, contando con el claro liderazgo de los directores de las escuelas. En esta modalidad los referentes configuran un “espejo” para que la comunidad se vea reflejada. El punto a favor en esta opción consiste en que se refuerza el liderazgo académico del director(a), muy especialmente en el seno del Consejo Técnico de su escuela. Probablemente, el mayor problema que tenga que afrontar consiste en que el directivo mantenga la suficiente objetividad en el proceso. Consideramos que ésta es la modalidad que tiene más condiciones de operar en escuelas públicas en México, siempre y cuando el equipo directivo sea estable, autocrítico y mantenga buenas relaciones con maestros y padres de familia.

B. Procesos de monitoreo del desempeño institucional, con base en el liderazgo por parte de supervisores escolares. Esta opción puede desarrollarse a nivel de una escuela o en la zona escolar. Probablemente sea la opción más deseable para el sistema, ya que apoya el propósito de redimensionar la función de los supervisores y sus equipos de asesores técnico-pedagógicos. Desde hace tiempo, algunas entidades mexicanas han estado haciendo importantes esfuerzos por rediseñar la función de los supervisores, en algunos casos con éxito. En esta opción el liderazgo del equipo supervisor es clave, especialmente si logra que las escuelas de la zona conformen redes en proceso de mejora. El mayor riesgo de la opción consiste en que la relación del

manera sugerimos complementar este documento con A. Loera, (coord.). *Caja de herramientas para colectivos escolares: buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas públicas mexicanas*, México, Secretaría de Educación Pública, 2008.

supervisor con los colectivos docentes carezca de la suficiente funcionalidad. La alternativa del monitoreo por parte del equipo supervisor equilibra procesos de autoevaluación, que fácilmente pueden derivar en autocomplacencia, con referentes externos, al contar con comparaciones con otras escuelas, y con referentes externos próximos.

C. Procesos de certificación de las escuelas por parte de los Consejos Escolares de Participación Social. Esta opción probablemente es la más innovadora y creemos que tiene la mayor legitimidad para impulsar, de manera decisiva, el mejoramiento académico de la escuela. La participación de la comunidad, y en especial, de los padres de familia, está suficientemente documentada como factor crítico en la mayor parte de los procesos de mejora académica de las escuelas. Consideramos que la opción trasciende visiones limitadas de rendición de cuentas de las escuelas, ya que no sólo informa sino que genera a los padres de familia ámbitos de involucramiento directo en la vida académica de la escuela. El Consejo “certificaría” en el sentido de expresar un juicio sobre las condiciones de la escuela para satisfacer las expectativas que tienen sobre ella. El mayor riesgo de la opción es que el Consejo no represente de manera “legítima” las concepciones y expectativas de los padres. Sin embargo, el estudio de los Consejos Escolares de Participación Social del programa Escuelas de Calidad nos indica que al principio pueden ser simulaciones, pero una vez que se abre este espacio social paulatinamente van aprendiendo a ser representativos de los intereses de los padres de familia.⁴ Consideramos que los Consejos pueden constituirse, potencialmente, en el espacio por excelencia de participación ciudadana en educación, y vale la pena el esfuerzo por examinar las condiciones de viabilidad de esta opción.

En las tres estrategias se debe tener la posibilidad de construir estándares propios de la escuela e incorporarlos a la valoración de su desempeño. A la vez debe considerarse el nivel de satisfacción de las condiciones básicas para la operación de la escuela.

Siempre se debe recordar que el punto crítico de los procesos de aplicación de los estándares no consiste en la recolección de la información sino en las conversaciones estructuradas que los actores sostengan acerca de sus escuelas, con base en esta información.

Hasta agosto de 2008 los estándares de gestión de escuela han sido sometidos a un proceso de validación en 54 escuelas de tres entidades de la República mexicana. El proceso mostró que los estándares son considerados pertinentes y útiles para diseñar procesos de mejora académica continua, tanto por supervisores, como directores, maestros, padres de familia y alumnos.⁵ Son embargo, el fraseo y la traducción a indicadores específicos no fueron suficientemente claros y pertinentes, en especial para escuelas indígenas y rurales. Por ello consideramos que las dimensiones de los estándares se deben mantener, pero su traducción a indicadores específicos debe ser tarea de quienes están interesados en usarlos para desarrollar procesos de mejora

⁴ Para consultar los reportes de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad consúltese: www.heuristicaeducativa.org

⁵ A esta propuesta se adjunta un reporte de los procesos de validación y legitimación de los estándares de gestión.

académica, ya sean los supervisores, los directores o los Consejos Escolares de Participación Social. Por otra parte, estos actores deben contar con la libertad para añadir dimensiones que consideren que pueden ser útiles para identificar procesos de mejora en su gestión.

4. Lineamientos operativos para usarlos en la escuela

Los estándares de gestión de la escuela brindan a la comunidad escolar una oportunidad de encontrar elementos valiosos para el análisis y la reflexión sobre el desempeño institucional de la escuela. Los estándares se estiman como parámetros e indican los aspectos y niveles en que la escuela se mueve en la dinámica de la mejora académica continua, lo que significa que la escuela se plantea mejorar los niveles de aprendizaje a niveles cada vez mayores, y equitativos, en cada ciclo escolar.

Los estándares de gestión de escuela se refieren a:

1. Dirección escolar.
2. Desempeño colectivo del equipo docente.
3. Gestión del aprendizaje.
4. Órganos oficiales de apoyo a la escuela.
5. Participación social

Estas dimensiones se descomponen a su vez en Referentes que indican el objeto de la medición relacionado con el parámetro en el que se mueven los indicadores. Para valorar un Referente (y en consecuencia la dimensión en la que se inserta) se consideran cuatro niveles (además de un indicador de desconocimiento) en los que la escuela se vería reflejada en su desempeño.



Nivel 4. Este Referente se encuentra presentándose plenamente en la escuela. *El resto de los niveles (3, 2, 1) estarían representando funcionamientos parciales de algún referente en específico.*



Nivel 3. El nivel implica que se ha logrado una implementación importante pero que aún no ha sido suficiente.



Nivel 2. Se refiere a una implementación incipiente con algunos indicios valiosos pero con un trecho grande para llegar a resultados óptimos.



Nivel 1. Se caracteriza por una implementación muy baja o nula.



Nivel 0. Existe un grado (0) que desde la perspectiva de algunos integrantes de la comunidad puede significar desconocimiento sobre tales referentes.

El concepto implicado en cada referente y su nivel de implementación en la escuela, debe tomarse en cuenta para responder el instrumento diseñado para los actores de la comunidad escolar y para quienes están al servicio de la escuela. Cada estándar de gestión de escuela se compone de diversas dimensiones.

<i>Estándares de gestión de Escuela</i>					
DIMENSIONES DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE ESCUELA.	<i>I DIRECCIÓN ESCOLAR</i>	<i>II DESEMPEÑO COLECTIVO DEL EQUIPO DOCENTE</i>	<i>III GESTIÓN DEL APRENDIZAJE</i>	<i>IV ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA</i>	<i>V PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR</i>
	1. Liderazgo escolar	1. Formación profesional desde la escuela	1. Prioridad del aprendizaje	1. Consejo Técnico Escolar	1. Incorporación académica de los padres de familia a la escuela
	2. Clima escolar y capital social	2. Planeación pedagógica compartida	2. Compromiso del alumno con su propio aprendizaje	2. Consejo Escolar de Participación social	2. Apoyo directo de los padres de familia al aprendizaje de los hijos
	3. Compromiso y responsabilidad		3. Atención y equidad en las oportunidades de aprendizaje		
	4. Decisiones y visión compartida				
	5. Planeación institucional				
	6. Actividades y los procesos de autoevaluación				
	7. Rendición de cuentas				
	8. Redes Escolares				

A su vez, cada dimensión está constituida por un cierto número de indicadores, los cuales se representan a través de enunciados para ser valorados dentro de la escala sugerida previamente. Hay dos tipos de indicadores que acompañan a la propuesta:

- a. Sugeridos.
- b. Formulados por decisión de cada comunidad escolar.

a) Indicadores sugeridos

Representan una cantidad variable para cada estándar. Se sugieren a partir de estudios, investigaciones y modelos de diferentes regiones del mundo y del país, que han probado ser referentes de gestión de escuelas que cuentan con procesos educativos de calidad. Estos indicadores serán comunes para las escuelas en donde se trabaje con este modelo; sin embargo, algunos pueden considerarse inapropiados para las diferentes condiciones y realidades de algunos centros escolares, por lo cual la escuela podría considerarlos de otra forma.

b) Indicadores formulados por la comunidad escolar

Al mismo tiempo, harán falta otros indicadores para completar la visión global del trabajo escolar. El menú de indicadores sugeridos debe ser complementado con indicadores propios de cada centro escolar: aquellos que la comunidad educativa decida que deben ser tomados en cuenta para dar parte de una explicación más completa y a fondo de su singular realidad. Este tipo de indicadores puede incorporarse tomando en cuenta las condiciones propias de la escuela y que se considere que no están presentes en el grupo de indicadores sugeridos, como puede ser:

El tamaño de la escuela. Algunas escuelas tienen un solo maestro para todos los grupos (unitaria) o bien son bidocentes, tridocentes y por supuesto con grupos multigrado. En estos casos los estándares del director y de los órganos colectivos de los maestros requieren ser reconsiderados.

La distinción entre el medio rural y el urbano, que define condiciones de acceso a los diferentes medios o servicios que se pueden proveer a la escuela. Las características culturales del alumnado de la escuela, en las cuales la cultura de la comunidad le da otra dimensión a los estándares y no sólo requieren ser traducidos sino responder a la cultura propia de la comunidad.

Las escuelas privadas y públicas, que delinean su trabajo bajo esquemas diferentes de administración y resultados.

Otras condiciones podrán caracterizar a cada una de las escuelas en su individualidad. Para crear los indicadores propios de la escuela, deben considerarse sus condiciones peculiares.

Con este objeto se han diseñado instrumentos para la valoración de los estándares, tomando en cuenta los dos tipos de indicadores. Por eso, en éste se observarán dos secciones para cada estándar a valorar: los sugeridos y los espacios destinados para que la escuela incorpore los que tenga a bien incluir.

5. Implementación en la escuela

a) ¿Quién o quiénes pueden encabezar la valoración de la escuela a través de los estándares de gestión de la escuela?

Para obtener el máximo provecho de este procedimiento, la escuela requiere organizarse a través de una coordinación que puede estar representada por el director o el supervisor (cuando se interesa por contar con resultados de cada una de las escuelas de su zona escolar) o bien de alguna instancia como el Consejo Técnico Escolar o quizás el Consejo Escolar de Participación Social que incluiría la participación de los padres. También la coordinación de este trabajo se puede dar a través de algún profesor o varios de ellos asignados por el director de la escuela. En este sentido, existen varias posibilidades por las que la escuela puede optar. En todos los casos, el director de la escuela requiere reflexionar sobre los beneficios de implicar a profesores y padres de familia como una coordinación mixta; sin embargo, la decisión final sobre quiénes la conformarían, queda a cargo de él. De esta manera, la coordinación responsable de llevar a cabo las actividades sugeridas por este modelo podrá ser designada por el propio director, o bien si éste juzga pertinente será un producto de la reunión donde se presenta la propuesta. Una vez que sea asignada la coordinación de este trabajo se hará responsable de llevarlo a cabo en los términos que el director y la propia comunidad escolar le indiquen –considerando las sugerencias que aquí se le presentan.

Su compromiso adquirido y cumplido repercutirá en la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de la escuela. El equipo o persona encargada de coordinar podrá seleccionarse dentro de algunas de estas posibilidades:

- el director solamente,
- el director y el supervisor,
- el supervisor solamente,
- el director y varios profesores de grupo,
- el director y varios padres de familia,

- el director, varios profesores y varios padres de familia,
- un grupo de profesores,
- un grupo de padres de familia,
- varios profesores y varios padres de familia,
- el Consejo Técnico Escolar en pleno,
- el Consejo Escolar de Participación Social en pleno,
- cualquiera de las opciones anteriores más varios alumnos.

El director puede presentar en la sesión (en la etapa que él considere pertinente) a las personas que integran la coordinación o podrá dar la opción para que los participantes de la reunión lo decidan.

b) Desarrollo

Para presentar los objetivos del procedimiento, su mecánica y beneficios será necesario convocar a una reunión de la comunidad escolar, en la cual:

b.1. se presente y explique el procedimiento.

El director o quien presida la reunión o sea responsable de hacerlo, explicará los objetivos y los beneficios que este procedimiento puede traer a la escuela como consecuencia de su implementación. En esta parte se resuelven las inquietudes y las dudas de las personas que participan.

b.2. se analice la mecánica del procedimiento.

Una segunda parte se relaciona con la mecánica de la aplicación tomando en cuenta la viabilidad del procedimiento sugerido. Éste se explica detalladamente, y al final de la presentación la comunidad escolar entra en un consenso para encaminar una reflexión sobre la forma de ponerlo en práctica.

El procedimiento se ejemplifica aquí con la finalidad de que su operación y resultados sean claros y sencillos.

Debe considerarse que existe un instrumento para los integrantes al servicio de la escuela (director, supervisor, profesores de grupo, personal de apoyo, etc.) y otro para los integrantes de la comunidad (alumnos, padres, familiares, comunidad en general).

c) Procedimiento

El procedimiento que se sugiere es más cuantitativo al principio y más cualitativo hacia el final. Para arrancar con el proceso, en su etapa inicial la coordinación contaría con ejemplares de instrumentos –que sería el mismo para todos– para:

- El director de la escuela (1).
- El subdirector, en su caso (1).
- Cada uno de los profesores de grupo (indeterminado).
- El personal académico de apoyo (indeterminado).
- El supervisor (1).

Por otro lado, también debe contar con ejemplares –diseñados especialmente para integrantes de la comunidad– para:






- Los alumnos de los grados 4º, 5º y 6º (indeterminado).
- Una cantidad representativa de padres de familia o familiares de los alumnos (indeterminado).
- Si así fuera el interés, una cantidad para otro tipo de personas de la comunidad (indeterminado).

Los ejemplares de este instrumento se distribuyen de acuerdo con su tipo (para integrantes de la comunidad y para integrantes al servicio de la escuela) y en las cantidades sugeridas. Este proceso desde su inicio hasta la recuperación de todos los instrumentos por parte de la coordinación, no debe superar cinco días hábiles y de preferencia durante los meses de diciembre (en la primera ocasión) y junio (en la segunda), con la finalidad de establecer los avances en ese lapso, la coordinación proporcionará, de la manera más objetiva posible a la comunidad escolar, los resultados a principios de enero y fines de junio, respectivamente.

Se sugiere que algunos padres de los alumnos, se encarguen de la administración de estos instrumentos a los alumnos de la escuela y que tengan la posibilidad de resolver dudas de ellos cuando así sea necesario, sin que marquen alguna tendencia en la respuesta. Con el objeto de apoyar la recopilación de las respuestas dadas a los instrumentos se incluye en estos materiales un archivo electrónico en formato de EXCEL para facilitar la integración y el cálculo de los datos.

Los valores numéricos asignados a cada enunciado (que representa un indicador) se suman y se dividen entre el número total de indicadores (sugeridos – que fueron tomados en cuenta- y los incorporados por la propia escuela) en cada uno de los referentes para obtener su valoración. Esto se puede hacer elaborando una sola plantilla global que agrupen los valores numéricos que cada uno de los participantes asignó.

REPRESENTACIONES Y VALORES ASIGNADOS A CADA RANGO

<i>IMAG.</i>	<i>NIVEL DE DESEMPEÑO</i>	<i>PUNTUACIONES DE CADA RANGO</i>	<i>ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS LÍMITES SUPERIOR E INFERIOR DEL RANGO</i>
	ÓPTIMO (EN MEJORA CONTINUA)	De 4 (+) a 3.26 (-)	(+) Iniciaría un nuevo ciclo de mejora continua a partir de 4.1 (con niveles más elevados de estándares). (-) Mínimos indicios de inadecuado funcionamiento en las áreas en general.
	MUY IMPORTANTE (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	De 3.25 (+) a 2.51 (-)	(+) Con mejoras sustanciales. (-) Algunas áreas de mejora están descuidadas.
	BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	De 2.50 (+) a 1.76 (-)	(+) Con indicios de mejoras. (-) Aún con bastantes insuficiencias.
	CRÍTICO (CON AGUDAS LIMITACIONES)	De 1.75 (+) a 1 (-)	(+) Con mejoras esporádicas. (-) Sin poder iniciar el proceso de mejora continua.
	SIN RANGO DE DESMPEÑO	Se contabiliza cada respuesta de desconocimiento como un punto y se suman.	Esta respuesta puede indicar que existe desconexión entre quien responde y los acontecimientos descritos por los indicadores.

Ejemplo:

En una escuela se distribuyeron ejemplares a:

- director de la escuela (1),

- supervisor (1),
- profesores de grupo (6),
- personal de apoyo académico (2),
- padres de familia (15),
- alumnos (30).

En total 55 ejemplares de instrumentos administrados a 55 personas integrantes de la comunidad escolar.


























En este ejemplo se ha tomado el Referente de Liderazgo Eficaz del Director para ilustrar la manera en que se construye una matriz de perspectivas. En la figura siguiente se presenta una plantilla en la que se han incorporado las valoraciones de las 55 personas por cada uno de los 14 indicadores (11 sugeridos y tres incorporados por la escuela).

Los resultados que se ven en las últimas filas y los de las últimas columnas de la derecha, indican los valores que se obtuvieron por indicador (abajo) y por personas –y grupos– (derecha).

Las imágenes expresivas de los rostros de los niños representan el rango en donde cada uno de esos promedios se inserta de acuerdo con los límites fijados previamente.









DIMENSIÓN : DIRECCIÓN DE LA ESCUELA



REFERENTE: LIDERAZGO EFICAZ

INDICADORES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			PROMEDIO POR TIPOS DE INTEGRANTES		
	1.1. El director anima a los profesores para que trabajen en equipo.		1.2. El director ha logrado que los profesores y padres de familia participen cada vez más en las actividades de la escuela.	1.3. El director y sus profesores comparten el sueño de ver su escuela un lugar donde los alumnos aprenden con gusto más y mejores habilidades y conocimientos.	1.4. El director junto con padres de familia y profesores se comprometen a trabajar unidos por la mejora del aprendizaje de los alumnos.	1.5. El director resuelve adecuadamente los problemas que llegan a presentarse con o entre los profesores, con o entre los padres de familia, con o entre los alumnos.	1.6. El director busca permanentemente recursos y diversos materiales para que la escuela funcione adecuadamente para mejorar el ambiente de aprendizaje de los alumnos.	1.7. El director habla o se reúne con directores de otras escuelas para intercambiar sus experiencias para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	1.8. El director dedica la mayor parte de su tiempo a realizar actividades que se relacionan más con la mejora del aprendizaje de los alumnos.	1.9. El director se ha encargado de hacer de ésta "una buena escuela" según la expresión de los propios padres de familia.	1.10. El director conduce la escuela de forma que los padres o los profesores se sientan a gusto trabajando con él y en esta escuela.		INDICADOR DE LA ESCUELA 1	INDICADOR DE LA ESCUELA 2	INDICADOR DE LA ESCUELA 3		puntuación total por persona	Promedio por persona (14 indicadores)	Promedio por grupos de personas	imagen
1	DIRECTOR	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3		47	3.36		
1	SUPERVISOR																	2.71		
1	PROFESOR DE GRUPO	2	2	3	2	4	2	1	3	2	3	1	4	4	3		38	2.71		
2	PROFESOR DE GRUPO	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	1	4	3	2		35	2.56		
3	PROFESOR DE GRUPO	3	3	4	1	3	3	2	1	2	3	1	4	3	2		37	2.64		
4	PROFESOR DE GRUPO	2	3	3	2	3	2	1	1	3	2	2	3	2	3		32	2.29		
5	PROFESOR DE GRUPO	2	3	4	2	3	2	1	1	4	2	1	4	3	4		36	2.57		
6	PROFESOR DE GRUPO	2	2	2	1	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4		36	2.57		
1	PERSONAL DE APOYO AC	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	4	4	3	3		36	2.57		
2	PERSONAL DE APOYO AC																	2.54		
1	FAMILIAR DEL ALUMNO	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	5	1	2	2		35	2.50		
1	FAMILIAR DEL ALUMNO	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	3	3		30	2.14		
2	FAMILIAR DEL ALUMNO	2	3	3	3	1	3	2	1	1	1	3	4	3	2		32	2.29		
3	FAMILIAR DEL ALUMNO	1	4	4	4	3	4	1	1	1	3	4	2	3	3		33	2.29		
4	FAMILIAR DEL ALUMNO	1	1	2	4	1	4	4	1	2	1	2	4	3	3		32	2.29		
5	FAMILIAR DEL ALUMNO	1	2	3	3	4	4	1	2	2	1	3	4	1	3		33	2.36		
6	FAMILIAR DEL ALUMNO	2	2	2	3	1	2	1	1	3	2	4	4	3	1		29	2.07		
7	FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	2	2	4	3	1	1	3	1	1	2	4	2		30	2.14		
8	FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	3	1	1	2	1	2	4	1	1	4	3	1		28	2.00		
9	FAMILIAR DEL ALUMNO	4	1	4	1	2	2	1	4	1	4	1	2	2	2		31	2.21		
10	FAMILIAR DEL ALUMNO	3	2	4	3	2	1	2	2	1	3	4	2	2	2		35	2.50		
11	FAMILIAR DEL ALUMNO	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	2		27	1.93		
12	FAMILIAR DEL ALUMNO	1	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	4	3	3		32	2.29		
13	FAMILIAR DEL ALUMNO	2	1	3	4	2	3	1	2	2	3	2	1	3	4		32	2.29		
14	FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	4	3	3		31	2.21		
15	FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	3	3	1	2	3	2	2	1	3	3	1	2		30	2.14		
1	ALUMNO	1	1	2	2	2	3	4	1	2	4	3	4	2	1		32	2.29		
2	ALUMNO	2	2	3	4	3	3	1	1	4	3	3	2	3	3		37	2.64		
3	ALUMNO	3	2	3	3	4	2	2	3	1	2	4	4	4	2		39	2.79		
4	ALUMNO	3	1	4	4	2	3	1	2	2	1	4	4	2	3		36	2.71		
5	ALUMNO	2	2	3	2	3	3	1	1	3	2	3	4	3	4		36	2.57		
6	ALUMNO	4	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	4	2	3		29	2.07		
7	ALUMNO	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	4	1	2		27	1.93		
8	ALUMNO	2	3	1	2	3	3	1	1	2	1	3	4	1	3		31	2.21		
9	ALUMNO	1	2	2	3	4	4	4	2	2	3	1	4	4	2		38	2.71		
10	ALUMNO	2	3	1	2	3	3	2	2	3	1	3	4	3	3		35	2.50		
11	ALUMNO	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	4	4	2		32	2.29		
12	ALUMNO	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	1	4	3	3		37	2.64		
13	ALUMNO	3	1	3	4	2	3	1	3	2	2	1	4	3	1		33	2.36		
14	ALUMNO	2	1	2	4	3	2	1	4	2	1	2	2	1	2		29	2.07		
15	ALUMNO	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3		39	2.79		
16	ALUMNO	2	1	2	2	3	1	1	3	4	3	2	2	2	2		30	2.14		
17	ALUMNO	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	4	4		28	2.00		
18	ALUMNO	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	4	1	2		27	1.93		
19	ALUMNO	4	4	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3		33	2.36		
20	ALUMNO	1	2	3	2	3	2	1	1	3	4	4	2	2	1		30	2.14		
21	ALUMNO	2	2	2	1	2	2	1	1	4	2	3	1	4	1		27	1.93		
22	ALUMNO	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	1		35	2.50		
23	ALUMNO	2	2	2	1	1	3	3	1	2	1	3	4	3	3		31	2.21		
24	ALUMNO	1	1	2	2	2	2	2	4	1	4	4	3	1	4		30	2.14		
25	ALUMNO	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	3		28	2.00		
26	ALUMNO	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3		30	2.14		
27	ALUMNO	4	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3		32	2.29		
28	ALUMNO	4	2	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	2		30	2.14		
29	ALUMNO	4	1	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2		31	2.21		
30	ALUMNO	3	2	1	3	3	2	1	4	2	2	3	1	4	1		32	2.29		
	PUNTAUACIÓN TOTAL	131	106	138	129	132	139	93	98	141	111	131	163	139	130					
	puntuación total entre 55 personas	2.38	1.93	2.51	2.35	2.40	2.53	1.69	1.78	2.56	2.02	2.38	3.33	2.53	2.36			PERSONAS 2.34	GRUPOS 2.61	
																				

6. Matriz de perspectivas

Este esquema, junto con el resto se puede emplear sin los valores numéricos, por lo que de forma simplificada pueden aparecer solamente los rostros. De forma sencilla, el valor de cada referente puede representarse con los dos rostros dibujados y resaltados en la sección inferior derecha de este esquema. Así pues, la primera visión que se tuviera de la escuela podría presentarse de la siguiente manera:

ESCUELA EJEMPLO	Promedio por persona	Promedio por grupos de la comunidad escolar
I. DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESCOLAR		
II. DIMENSIÓN DESEMPEÑO DEL COLECTIVO DOCENTE		
III. DIMENSIÓN GESTIÓN DE APRENDIZAJE		
IV. ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA		

V. PARTICIPACIÓN SOCIAL		
--------------------------------	---	---

a) Reuniones de retroalimentación

A partir de los resultados, en las reuniones se requiere reflexionar sobre los siguientes 15 planteamientos.

1	¿Cuáles son los indicadores que reflejan fortalezas de la escuela?
2	¿Cuáles son los indicadores que representan debilidades?

Para ilustrar el panorama solicitado por las dos preguntas iniciales, la coordinación puede hacer una presentación con imágenes que posteriormente serán ubicadas en algún lugar público y visible para toda la comunidad escolar.

Las dos primeras preguntas inquieran sobre los datos obtenidos del análisis de las respuestas de los instrumentos administrados a la comunidad escolar. Como los valores que se piden van del 4 al 1, deben obtenerse 4 rangos donde se ubiquen las respuestas. Luego de la presentación de resultados a través de este esquema, continúa el cuestionamiento:

3	¿Cuáles son las posibles causas de las debilidades tanto como de las fortalezas?
----------	---

Esta pregunta desencadena una serie de reflexiones de los participantes a la reunión. Éstas deben ser recogidas por el equipo coordinador y posteriormente organizadas (quizás mediante mapas conceptuales) que representen en forma global y coherente las explicaciones de la comunidad escolar en su conjunto.

Las causas se imputan a los acontecimientos, no a las personas, por lo que no se trata de una reunión que busca culpables.

4	¿Cómo repercute en el aprendizaje de los niños en la escuela la existencia de estos tipos de causas?
5	¿Cómo repercute en el sistema de enseñanza de la escuela la existencia de ambos tipos de causas?
6	¿Cómo repercute en la organización de la escuela la existencia de ambos tipos de causas?

Estas preguntas inquieren por las consecuencias de estas causas. También deben ser motivo de reflexión profunda de la comunidad escolar. El equipo coordinador tratará de relacionar las causas con las consecuencias de manera gráfica en la medida de lo posible.

El equipo coordinador puede relacionar una a una las causas con las consecuencias en el mismo mapa conceptual o algún tipo de gráfico acorde a la representación deseada.

7	¿Qué se puede hacer atacar las causas de las debilidades?
8	¿Qué se puede hacer para potenciar las causas de las fortalezas?
9	¿Qué pueden hacer los profesores para abordar ambos tipos de causas en beneficio del aprendizaje de los alumnos?
10	¿Qué puede hacer el director en este mismo sentido?
11	¿Cómo puede beneficiar en ambas cosas la participación de los padres de familia?
12	¿Qué puede hacer el Consejo Técnico Escolar?
13	¿Qué puede hacer el Consejo Escolar de Participación Social?

La serie de preguntas anteriores solicitan de los participantes tomar medidas para combatir los efectos negativos de las causas en las consecuencias, y fomentar los efectos positivos de las causas de las fortalezas en otras consecuencias.

14	¿Qué decisiones se deben tomar para mejorar el estado de cosas actual de la escuela?
15	¿Hacia dónde se deben enfocar las estrategias de toda la escuela y la comunidad escolar para mejorar el desempeño global de la escuela?

Estos planteamientos son útiles para reflexionar sobre lo que la escuela persigue en torno a su misión como organización implicada, de manera directa en promover eficazmente el aprendizaje.

Las conversaciones y las decisiones sobre cada uno de estos dos aspectos deben ser registradas cuidadosamente por quien coordina el trabajo, tomando en cuenta el orden y las cuestiones presentadas en el formato anterior.

Una vez definidas las acciones en ambos sentidos, se inquiriere por los compromisos de cada participante de la reunión. Antes de que se asigne la responsabilidad a las personas sobre alguna actividad en especial, debe preguntarse si existen los recursos para llevarla a cabo (junto con el tiempo), o en caso de no existir, fuese posible adquirirlos mediante alguna gestión, de manera que sean asignados en un tiempo pertinente.

Si se piensa con seguridad que los recursos existen o pueden gestionarse, entonces las acciones y estrategias se plasman en el papel que deberá ser firmado como símbolo del compromiso adquirido. En caso negativo, piénsese en otra acción o estrategia.

<i>¿Qué pueden hacer ...</i>	<i>Acciones para atacar las causas de las debilidades</i>	<i>Acciones para potenciar las causas de las fortalezas</i>
¿QUÉ PUEDEN HACER LOS DIRECTIVOS DE LA ESCUELA?		
OF ES OR ES DE GR		

LOS PADRES DE FAMILIA ?		
LOS ALUMNOS ?		
OTRAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA EDUCACIÓN EN LA ESCUELA ?		

7. Segundo ciclo de la valoración de los referentes. Espiral de la mejora continua

En la segunda valoración de Referentes de Desempeño institucional que se haga en la escuela, se establecerán las comparaciones con la primera fase y así podrán medirse los avances que se tuvieron en este lapso. Ésta será la base para que en el siguiente ciclo escolar se repita este proceso como una espiral de mejora continua.

a) Instrumento “A”. Integrantes al servicio de la escuela

PROFESORES DE GRUPO, DIRECTIVOS DE ESCUELA, INSPECTORES (O SUPERVISORES ESCOLARES), ASESORES TÉCNICO-PEDAGÓGICOS Y APOYO ACADÉMICO

PROPÓSITO

Este cuadernillo elaborado para la escuela, representa una herramienta útil para comprender y valorar los factores favorables y desfavorables de la organización escolar. Se ha construido para que la escuela analice su situación organizacional y prepare estrategias orientadas a mejorar su desempeño. Por ello, sus resultados se convierten en una plataforma para la reflexión colectiva e informada de la comunidad escolar.

Instrucción General

- Cada una de las aseveraciones en este cuestionario se responderán tomando en cuenta las siguientes opciones:

4. Siempre es así

3. Así es la mayoría de las veces

2. Pocas veces es así

1. Nunca es así

0. Desconoce si es así

- Responder con lápiz rellenando o poniendo una (X) en los reactivos con círculos que considere más adecuados a su forma de pensar o bien contestar con el dato que se le pide.

Fecha en que se responde
el cuestionario

Día	Mes	Año

Fecha de nacimiento del
entrevistado

Día	Mes	Año

Género del entrevistado

0 Hombre 0 Mujer

<p>INDIQUE SU PAPEL COMO INTEGRANTE DE LA COMUNIDAD ESCOLAR</p> <p>(tache o rellene un solo círculo)</p>	<p><u>Sólo responde el director de la escuela</u></p> <p>DATOS DE LA ESCUELA</p>
<p><input type="radio"/> Jefe de sector o coordinador regional</p> <p><input type="radio"/> Supervisor o inspector escolar</p> <p><input type="radio"/> Director de la escuela</p> <p><input type="radio"/> Subdirector de la escuela</p> <p><input type="radio"/> Profesor de grupo. Especifique el grado _____</p>	<p>Nombre de la escuela</p> <p>_____</p> <p>Clave de la escuela _____</p> <p>Turno _____</p> <p>Nivel _____</p>

<p>0 Asesor Técnico Pedagógico. Especifique función</p> <hr/> <p>0 Apoyo académico de la escuela. Especifique función</p> <hr/>	<p>Modalidad _____</p> <p>Clave de la zona escolar _____</p> <p>Sector o región _____</p> <p>Cantidad de grupos de alumnos _____</p> <p>Cantidad de profesores frente a grupo _____</p>
--	--

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	El Liderazgo Eficaz	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Porcentaje mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así		
	4	3	2	1	0	
1.1. El director anima a los profesores para que trabajen en equipo.	0	0	0	0	0	
1.2. El director ha logrado que los profesores y padres de familia participen cada vez más en las actividades de la escuela.	0	0	0	0	0	
1.3. El director y sus profesores comparten el sueño de ver su escuela un lugar donde los alumnos aprenden con gusto más y mejores habilidades y conocimientos.	0	0	0	0	0	
1.4. El director junto con padres de familia y profesores se comprometen a trabajar unidos por la mejora del aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.5. El director resuelve adecuadamente los problemas que llegan a presentarse con o entre los profesores, con o entre los padres de familia, con o entre los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.6. El director busca permanentemente recursos y diversos materiales para que la escuela funcione adecuadamente para mejorar el ambiente de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.7. El director habla o se reúne con directores de otras escuelas para intercambiar sus experiencias para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.8. El director dedica la mayor parte de su tiempo a realizar actividades que se relacionan más con la mejora del aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.9. El director se ha encargado de hacer de ésta “una buena escuela” según la expresión de los propios padres de familia.	0	0	0	0	0	
1.10. El director conduce la escuela de forma que les agrada a los padres de familia.	0	0	0	0	0	
1.11. El director se esfuerza para que los profesores se sientan a gusto trabajando con él y en esta escuela.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	El Liderazgo Eficaz	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Porcentaje mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así		
		4	3	2	1	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
1.12.		0	0	0	0	0
1.13.		0	0	0	0	0
1.14.		0	0	0	0	0
1.15.		0	0	0	0	0
1.16.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Clima Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Porcentaje mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
2.1. El director busca permanentemente que haya más comunicación entre los integrantes de la escuela (profesores, alumnos, padres y el propio director).	0	0	0	0	0	
2.2. El director se preocupa de que los profesores, junto con él, cooperen entre sí para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
2.3. El director invita constantemente a los profesores para que intercambien sus ideas y se ayuden prestándose materiales entre sí con la finalidad de mejorar el aprendizaje.	0	0	0	0	0	
2.4. El director ha convencido a padres de familia y profesores para lograr un mismo objetivo entre todos: que los alumnos aprendan mejor.	0	0	0	0	0	
2.5. El director busca permanentemente establecer en la escuela los valores de la convivencia, el respeto, la tolerancia a las opiniones diversas y la confianza entre todos.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
2.6.	0	0	0	0	0	
2.7.	0	0	0	0	0	
2.8.	0	0	0	0	0	
2.9.	0	0	0	0	0	
2.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La dirección Escolar	El Compromiso y la Responsabilidad	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
3.1. El director solicita a los profesores que dediquen todo el tiempo necesario –dentro de su jornada de trabajo- a realizar actividades que ayuden a mejorar el aprendizaje de sus alumnos.		0	0	0	0	0
3.2. El director motiva constantemente a los profesores para que mejoren su trabajo diario de enseñar a los alumnos.		0	0	0	0	0
3.3. El director está al tanto de que los profesores responsables de alguna actividad dentro de la planeación de la escuela, la cumplan o lleven a cabo en su tiempo.		0	0	0	0	0
3.4. El director motiva a sus profesores para que se responsabilicen más para lograr que sus alumnos aprendan mejor.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
3.5.		0	0	0	0	0
3.6.		0	0	0	0	0
3.7.		0	0	0	0	0
3.8.		0	0	0	0	0
3.9.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Decisiones y la Visión Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
4.1. El director ha construido un ambiente de libertad en la escuela, de tal manera que todos –padres, profesores, alumnos- puedan expresar con toda confianza sus puntos de vista.	0	0	0	0	0	
4.2. El director pide a los padres de familia que le expresen aquello que piensen sobre la organización u otro aspecto de la escuela y pone a disposición los medios para que lo hagan (como buzones de cartas, citas para reuniones, invitaciones personales, por teléfono, etc.)	0	0	0	0	0	
4.3. El director se asegura de que antes de poner en práctica algunas actividades, sean discutidas entre los padres de familia y los profesores, con la finalidad de llegar a un acuerdo.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
4.4.	0	0	0	0	0	
4.5.	0	0	0	0	0	
4.6.	0	0	0	0	0	
4.7.	0	0	0	0	0	
4.8.	0	0	0	0	0	
4.9.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Planeación Sistemática y Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
<i>En caso de que en la escuela se haya elaborado una planeación anual de cualquier tipo:</i>						
5.1... se tomó en cuenta para ello a los padres de familia, a los profesores y algunos casos a los alumnos.	0	0	0	0	0	
5.2... la meta principal a lograr es mejorar el aprendizaje de los alumnos, en algún aspecto.	0	0	0	0	0	
5.3... de alguna manera todos son responsables de actividades indicadas en éste.	0	0	0	0	0	
5.4... los profesores trabajando en equipo se coordinan para llevarlo a cabo.	0	0	0	0	0	
5.5... el plan se convierte en la guía de las acciones y actividades de toda la escuela para el ciclo escolar.	0	0	0	0	0	
5.6... los responsables de llevar a cabo las acciones y actividades de ese plan, las cumplen en su tiempo y forma.	0	0	0	0	0	
5.7... se logran alcanzar las metas fijadas para cada ciclo escolar.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
5.8.	0	0	0	0	0	
5.9.	0	0	0	0	0	
5.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Planeación Sistemática y Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
5.11.	0	0	0	0	0	
5.12.	0	0	0	0	0	
5.13.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Actividades y los Procesos de Autoevaluación	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Por la mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
6.1. En la escuela se ha elaborado un sistema para registrar los progresos académicos de los alumnos.	0	0	0	0	0	
6.2. En la escuela el director reúne a los profesores para saber si los alumnos faltan a clases, si alguno de ellos ya abandonó la escuela, si el aprovechamiento es el adecuado, etc.	0	0	0	0	0	
6.3. Después de asistir a algún curso o a los cursos en general, se analiza si los profesores mejoran su enseñanza.	0	0	0	0	0	
6.4. Se revisa el funcionamiento global de la escuela y se reflexiona en ello, para determinar las debilidades y las fortalezas que se tienen.	0	0	0	0	0	
6.5. Los profesores en sus reuniones analizan las diversas situaciones de la escuela y tratan de explicarse porqué se presentan aspectos no deseados.	0	0	0	0	0	
6.6. Los resultados de los alumnos son analizados en reuniones con todos los profesores de la escuela.	0	0	0	0	0	
6.7. Los profesores han establecido un sistema que permite darle seguimiento a los avances académicos de los alumnos.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
6.8.	0	0	0	0	0	
6.9.	0	0	0	0	0	
6.10.	0	0	0	0	0	
6.11.	0	0	0	0	0	
6.12.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Rendición de Cuentas a los Padres y la Comunidad Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
		4	3	2	1	0
7.1. La escuela comunica constantemente a los padres de familia la forma en que sus hijos avanzan en su aprendizaje.		0	0	0	0	0
7.2. Los resultados académicos globales de los alumnos, se analizan periódicamente en presencia de los padres de familia.		0	0	0	0	0
7.3. El director de la escuela está presente en varios o todos los grupos de alumnos cuando cada profesor se reúne con los padres para darles a conocer los avances académicos de sus hijos.		0	0	0	0	0
7.4. Los padres de familia muestran agrado con la forma en que se les comunican los avances en el aprendizaje de sus hijos.		0	0	0	0	0
7.5. La escuela invita periódicamente al supervisor o inspector para analizar junto con los profesores y el director, los resultados de los alumnos.		0	0	0	0	0
7.6. Cada quien acepta la responsabilidad que le toca con relación a los resultados en el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
7.7.		0	0	0	0	0
7.8.		0	0	0	0	0
7.9.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Rendición de Cuentas a los Padres y la Comunidad Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
		4	3	2	1	0
7.10.		0	0	0	0	0
7.11.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Redes Escolares	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
8.1. Con el objeto de establecer estrategias para mejorar el aprendizaje, la escuela comparte con otras, sus resultados académicos.		0	0	0	0	0
8.2. La escuela recibe o da apoyo académico de otra(s) escuela(s).		0	0	0	0	0
8.3. La escuela recibe o da apoyo a otras escuelas para que se mejore en el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
8.4. Existe intercambio de experiencias de enseñanza entre los profesores de esta escuela con los profesores de otras escuelas.		0	0	0	0	0
8.5. Se hacen intercambios de materiales y recursos didácticos con otras escuelas (como libros, material recortable, rompecabezas, revistas, películas, videos educativos, etc.).		0	0	0	0	0
8.6. Se analizan las estrategias de enseñanza que se emplean en otras escuelas, para reflexionar sobre ellas y ver si son adecuadas o no a esta escuela.		0	0	0	0	0
8.7. Esta escuela dispone de medios técnicos (como Internet o redes de TV) para poder conectarse a otras escuelas o con el supervisor o inspector escolar.		0	0	0	0	0
8.8. Algunos profesores de esta escuela han ido a otras a dar apoyo académico o bien han recibido este apoyo de profesores de otras escuelas.		0	0	0	0	0
8.9. Al conocerse que otra u otras escuelas han tenido excelentes resultados académicos con sus alumnos, se analiza en esta escuela su experiencia.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS A LA ESCUELA		4	3	2	1	0
8.10.		0	0	0	0	0
8.11.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 2 El Desempeño Colectivo del Equipo de Profesores	La Escuela Promueve el Desarrollo Profesional del Profesor	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
		4	3	2	1	0
1.1. El director acude a cursos para prepararse y ayudar mejor a los profesores en su desempeño académico dentro de la escuela.		0	0	0	0	0
1.2. Los profesores se sienten motivados para tomar cursos que les servirán para mejorar su desempeño académico en esta escuela.		0	0	0	0	0
1.3. En esta escuela los profesores comparten entre sí las habilidades, estrategias y conocimientos que les han dado buenos resultados con los alumnos.		0	0	0	0	0
1.4. Los profesores se dan cuenta si los cursos que tomaron fueron útiles si mejoraron algún aspecto de su forma de enseñar.		0	0	0	0	0
1.5. Después de que los profesores asisten a los cursos, se discute en la escuela junto con el director, si fueron de provecho o no para mejorar su trabajo de enseñanza.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
1.6.		0	0	0	0	0
1.7.		0	0	0	0	0
1.8.		0	0	0	0	0
1.9.		0	0	0	0	0
1.10.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 2 El Desempeño Colectivo del Equipo de Profesores	La Planeación Pedagógica Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	4	3	2	1	0	
2.1. Los profesores de la escuela intercambian las experiencias que han tenido en los resultados académicos de los alumnos, por el tipo de planeación de clases que han hecho.	0	0	0	0	0	
2.2. Los profesores comparten con agrado a los demás, las planeaciones de clases que han elaborado.	0	0	0	0	0	
2.3. Los profesores comparten con agrado a los demás, la planeación en donde explican cómo van a tratar las diferencias entre los alumnos, con el objeto de lograr mejores aprendizajes de todos ellos.	0	0	0	0	0	
2.4. En la escuela los profesores intercambian experiencias que les permiten conocer la utilidad que han obtenido por el empleo de instrumentos de enseñanza como la TV, computadoras, videos, proyectores, etc.	0	0	0	0	0	
2.5. En esta escuela los profesores se han puesto de acuerdo sobre lo que consideran alumnos con “necesidades especiales” y en cómo enseñarles lo mejor posible.	0	0	0	0	0	
2.6. En esta escuela los profesores analizan y comentan entre ellos sobre los resultados de la planeación de clases de cada uno de ellos.	0	0	0	0	0	
2.7. En la escuela los profesores evalúan entre sí sus planeaciones y los resultados que han obtenido con ellas.	0	0	0	0	0	
2.8. Los profesores hablan entre ellos sobre las estrategias de enseñanza que han seguido para atender a los alumnos que requieren de más tiempo para aprender.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 2 El Desempeño Colectivo del Equipo de Profesores	La Escuela Promueve el Desarrollo Profesional del Profesor	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
2.9.		0	0	0	0	0
2.10.		0	0	0	0	0
2.11.		0	0	0	0	0
2.12.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	La prioridad del Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	
		4	3	3	1	0
1.1. En la escuela la mayoría de las actividades que se hacen, de alguna forma sirven para mejorar el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
1.2. El director de la escuela planea y lleva a cabo actividades que están dirigidas a mejorar el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
1.3. Dentro de la planeación que elabora la escuela cada ciclo escolar, sus objetivos centrales están relacionados de alguna forma con la mejora del aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
1.4. En la escuela, los resultados en el aprendizaje de los alumnos, son un elemento importante –no el único- para medir el desempeño de los profesores.		0	0	0	0	0
1.5. El director de la escuela reúne periódicamente a los profesores con el objetivo de conocer y analizar la situación de los alumnos en cuanto a su aprendizaje.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
1.6.		0	0	0	0	0
1.7.		0	0	0	0	0
1.8.		0	0	0	0	0
1.9.		0	0	0	0	0
1.10.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	El Compromiso del Alumno sobre su propio Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
		4	3	3	1	0
2.1. En esta escuela los alumnos conocen los objetivos de su propio aprendizaje.		0	0	0	0	0
2.2. En esta escuela los profesores motivan a los alumnos para que expresen sus deseos por aprender las cosas que les interesan -además de lo que se les indica por el programa oficial y plan de clases- .		0	0	0	0	0
2.3. En esta escuela los alumnos expresan con libertad la necesidad de apoyo que requieren para poder aprender algo que les enseña el profesor.		0	0	0	0	0
2.4. En la escuela algunos alumnos saben que no aprenden tan rápido como otros de sus compañeros, por lo cual piden apoyo de los profesores.		0	0	0	0	0
2.5. Los alumnos piensan que con la educación que se les da en esta escuela podrán aprender muchas habilidades y conocimientos útiles para su vida.		0	0	0	0	0
2.6. Los alumnos creen en lo valioso que es la escuela y están concientes de la importancia de su propio aprendizaje.		0	0	0	0	0
2.7. Cada día que los alumnos van a la escuela saben que aprenderán cosas nuevas e importantes para ellos.		0	0	0	0	0
2.8. Los alumnos de esta escuela están comprometidos con la resolución de sus tareas escolares y extraescolares como parte importante de su aprendizaje.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
2.9.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	El Compromiso del Alumno sobre su propio Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así		
2.10.		0	0	0	0	0
2.11.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	La Atención a Todos los Alumnos y la Equidad en las Oportunidades de Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	
		4	3	3	1	
3.1. En esta escuela los profesores preparan actividades dentro y fuera del salón de clases para apoyar más y mejor a los alumnos que tienen menor aprovechamiento.		0	0	0	0	0
3.2. En esta escuela los profesores dedican más tiempo y atención a los alumnos que han mostrado más bajos logros académicos.		0	0	0	0	0
3.3. En esta escuela los profesores emplean materiales específicamente elaborados para trabajar con alumnos que presenten menores niveles de aprendizaje.		0	0	0	0	0
3.4. En la escuela los profesores preparan actividades diferenciadas para los alumnos que van con deficiencias en su aprendizaje.		0	0	0	0	0
3.5. En esta escuela se apoya y se da confianza a los alumnos que tienen bajos logros en su aprendizaje.		0	0	0	0	0
3.6. A los alumnos de esta escuela que van bajos en su aprovechamiento, se les da ánimos y se les motiva para que mejoren.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
3.7.		0	0	0	0	0
3.8.		0	0	0	0	0
3.9.		0	0	0	0	0
3.10.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 4 Los Órganos Oficiales del Apoyo a la Escuela	El Consejo Técnico Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
1.1. En esta escuela el Consejo Técnico Escolar está orientado a construir estrategias destinadas a mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.2. En el Consejo Técnico Escolar de la escuela se reúne periódicamente para tratar sobre las dificultades que los profesores están teniendo para conseguir mejores aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.3. En esta escuela el Consejo Técnico Escolar se reúne periódicamente para revisar los resultados del aprendizaje de los alumnos con el objeto de comparar su avance con ciclos anteriores.	0	0	0	0	0	
1.4. En esta escuela el Consejo Técnico Escolar se emplea para ayudar con la preparación de diferentes aspectos del trabajo de los profesores.	0	0	0	0	0	
1.5. En el Consejo Técnico Escolar de esta escuela los profesores presentan sus estrategias de enseñanza cuando han tenido buenos resultados de aprendizaje con los alumnos.	0	0	0	0	0	
1.6. En esta escuela el Consejo Técnico Escolar le da seguimiento y revisa los resultados de la planeación anual (como plan o proyecto escolar, o como cualquier planeación de la escuela)	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
1.7.	0	0	0	0	0	
1.8.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 4 Los Órganos Oficiales del Apoyo a la Escuela	El Consejo Técnico Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
1.9.		0	0	0	0	0
1.10.		0	0	0	0	0
1.11.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 4 Los Órganos Oficiales de Apoyo a la Escuela	El Consejo Escolar de Participación Social	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así		
		4	3	2	1	0
2.1. En esta escuela, el Consejo Escolar de Participación Social analiza y reflexiona sobre el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
2.2. En el Consejo Escolar de Participación Social de esta escuela se habla periódicamente de temas que tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
2.3. En esta escuela el Consejo Escolar de Participación Social promueve el desarrollo de actividades que de alguna forma se relacionan con el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
2.4. En esta escuela el Consejo Escolar de Participación Social se reúne periódicamente para decidir sobre las mejoras de la escuela que tengan que ver con el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
2.5.		0	0	0	0	0
2.6.		0	0	0	0	0
2.7.		0	0	0	0	0
2.8.		0	0	0	0	0
2.9.		0	0	0	0	0

ESTDANDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 5 La Participación Social	La Incorporación Académica de los Padres de Familia a la Escuela	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	1	0
		4	3	2	1	0
1.1. En la escuela, los padres de familia son tomados en cuenta para decidir cómo debe ser la escuela para mejorar el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
1.2. En la escuela, los padres de familia se expresan con libertad y sus opiniones son tomadas en cuenta.		0	0	0	0	0
1.3. En las mejoras que se planean hacer a la escuela se toma en cuenta la opinión de los padres de familia.		0	0	0	0	0
1.4. Los padres de familia de la escuela con gusto están de acuerdo en el sistema que les brinda información sobre las actividades relacionadas con el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
1.5. Algunos padres de familia son responsables de llevar a cabo algunas actividades dentro del plan anual (o proyecto escolar en su caso)		0	0	0	0	0
1.6. La escuela organiza actividades como conferencias, cursos, talleres, reuniones, etc. con la finalidad de apoyar a los padres de familia para que a su vez ayuden a sus hijos a mejorar su aprendizaje.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCOPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
1.7.		0	0	0	0	0
1.8.		0	0	0	0	0
1.9.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE ESCUELA 5 La Participación Social	El Apoyo Directo de los Padres de Familia al Aprendizaje de los Hijos	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES		Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
		4	3	2	1	0
2.1. En esta escuela, los padres de familia apoyan en la medida de sus posibilidades a sus hijos en sus tareas escolares y extraescolares.		0	0	0	0	0
2.2. Los padres de familia acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento y la conducta de sus hijos.		0	0	0	0	0
2.3. La escuela invita constantemente a los padres de los alumnos que van bajos en su aprovechamiento, para darles orientación y apoyo.		0	0	0	0	0
2.4. Los profesores analizan junto con los padres de familia y el director, las responsabilidades que cada quien tiene para mejorar el aprendizaje de los alumnos.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
2.5.		0	0	0	0	0
2.6.		0	0	0	0	0
2.7.		0	0	0	0	0
2.8.		0	0	0	0	0

8. Referentes de desempeño institucional

a) Instrumento “B”. Integrantes de la comunidad

ALUMNOS, PADRES DE FAMILIA, FAMILIARES, COMUNIDAD EN GENERAL

<p>PROPÓSITO</p> <p>Este cuadernillo elaborado para la escuela, representa una herramienta útil para comprender y valorar los factores favorables y desfavorables de la organización escolar. Se ha construido para que la escuela analice su situación organizacional y prepare estrategias orientadas a mejorar su desempeño. Por ello, sus resultados se convierten en una plataforma para la reflexión colectiva e informada de la comunidad escolar.</p>	
<p>Instrucción General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada una de las aseveraciones en este cuestionario se responderán tomando en cuenta las siguientes opciones: 	<p>Nombre de la escuela _____</p> <p>Clave de la escuela _____</p> <p>Turno _____</p> <p>Nivel: primaria () Secundaria ()</p> <p>Modalidad _____</p>

<p>4. Siempre es así</p> <p>3. Así es la mayoría de las veces</p> <p>2. Pocas veces es así</p> <p>1. Nunca es así</p> <p>0. Desconoce si es así</p> <p>• Responder con lápiz rellenando o poniendo una (X) en los reactivos con círculos que considere más adecuados a su forma de pensar o bien contestar con el dato que se le pide</p>	<p>Su papel como integrante de la escuela:</p> <p style="text-align: center;">(tache o rellene un solo círculo)</p> <p><input type="radio"/> ALUMNO. Especifique el grado escolar _____</p> <p><input type="radio"/> FAMILIAR DEL ALUMNO. Especifique el parentesco _____</p> <p><input type="radio"/> PERSONA DE LA COMUNIDAD</p>													
<p style="text-align: center;">Fecha en que se responde el cuestionario</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="padding: 5px;">Día</th> <th style="padding: 5px;">Mes</th> <th style="padding: 5px;">Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Día	Mes	Año				<p style="text-align: center;">Fecha de nacimiento del entrevistado</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="padding: 5px;">Día</th> <th style="padding: 5px;">Mes</th> <th style="padding: 5px;">Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Día	Mes	Año				<p style="text-align: center;">Género del entrevistado</p> <p style="text-align: center;"><input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer</p>
Día	Mes	Año												
Día	Mes	Año												

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	El Liderazgo Eficaz	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Porcentaje mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así		
	4	3	2	1	0	
El director hace que los profesores se apoyen entre sí, en su trabajo dentro de la escuela.	0	0	0	0	0	
El director hace que los padres y los profesores participen más en las actividades de la escuela.	0	0	0	0	0	
El director y sus profesores comparten el sueño de cómo quisieran que fuera su escuela en el futuro.	0	0	0	0	0	
El director hace que los padres de familia y los profesores de la escuela tengan responsabilidad de trabajar unidos para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director resuelve bien los problemas que se presentan a veces entre los profesores o con los padres de familia o también con los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director siempre está buscando recursos y materiales para que la escuela tenga mejor funcionamiento y los alumnos aprendan más y mejor.	0	0	0	0	0	
El director habla o se reúne con directores de otras escuelas para platicar de lo que hace cada quien para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director se lleva mucho tiempo realizando actividades que ayudan a mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director ha hecho de esta escuela "una buena escuela", según dicen los padres de familia.	0	0	0	0	0	
El director ha hecho que las familias de los alumnos estén a gusto por su forma de organizar la escuela.	0	0	0	0	0	
El director ha hecho que los profesores se sientan contentos trabajando en esta escuela.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	El Liderazgo Eficaz				Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
					Está presente				Nunca es así
INDICADORES SUGERIDOS					Siempre es así	Porcentaje mayoría de las veces	Pocas veces es así		
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA					4	3	2	1	0
1.12.					0	0	0	0	0
1.13.					0	0	0	0	0
1.14.					0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 2 La Dirección Escolar	Clima Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	4	3	2	1	0	
El director ha hecho que en la escuela todos se comuniquen mejor entre sí (Por ejemplo, como los profesores con sus compañeros, entre los alumnos y los profesores, entre los profesores con los padres de familia, etc.).	0	0	0	0	0	
El director hace que los profesores trabajen juntos para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director hace que los profesores platicuen de sus ideas y se presten entre ellos materiales que sirven para mejorar al aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director ha hecho que los profesores y padres de familia trabajen y apoyen para lograr el mismo objetivo: que los alumnos aprendan mejor.	0	0	0	0	0	
El director ha trabajado en la escuela para que haya respeto, buena convivencia y confianza entre todos.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
2.6.	0	0	0	0	0	
2.7.	0	0	0	0	0	
2.8.	0	0	0	0	0	
2.9.	0	0	0	0	0	
2.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La dirección Escolar	El Compromiso y la Responsabilidad					Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
						Está presente				
	INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así				
	4	3	2	1	0					
El director pide a los profesores que dediquen todo el tiempo posible a las actividades académicas que ayuden a mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0					
El director pide día tras día a los profesores que mejoren su trabajo de enseñar a los alumnos.	0	0	0	0	0					
El director les pide a los profesores que sean responsables de las actividades que les toca desarrollar en la escuela.	0	0	0	0	0					
El director habla con sus profesores de la responsabilidad que tienen de que sus alumnos aprendan mejor.	0	0	0	0	0					
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0					
3.5.	0	0	0	0	0					
3.6.	0	0	0	0	0					
3.7.	0	0	0	0	0					
3.8.	0	0	0	0	0					
3.9.	0	0	0	0	0					

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Decisiones y la Visión Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
El director da libertad a todos -los profesores, padres de familia y alumnos- para hablar con confianza de lo que piensan.	0	0	0	0	0	
El director anima a los padres de familia para que le digan lo que ellos piensan sobre la organización de la escuela (en reuniones, por escrito, por teléfono, en invitaciones, en buzones de cartas, etc.).	0	0	0	0	0	
El director se asegura de que se platique con los padres de familia y los profesores algunas actividades antes de que se pongan en práctica.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
4.4.	0	0	0	0	0	
4.5.	0	0	0	0	0	
4.6.	0	0	0	0	0	
4.7.	0	0	0	0	0	
4.8.	0	0	0	0	0	
4.9.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Planeación Institucional Sistemática y Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
<i>En caso de que en la escuela se haya elaborado una planeación anual de cualquier tipo:</i>						
... éste (plan) se hizo entre todos -profesores, padres de familia, alumnos, etc.-	0	0	0	0	0	
... se puso como meta principal el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
... a los profesores, director, alumnos y padres de familia les ha tocado ser responsables de algo de ese plan	0	0	0	0	0	
... los profesores se ponen de acuerdo para trabajar como un equipo para llevar a cabo ése plan.	0	0	0	0	0	
... las actividades que se hacen en la escuela, están dentro de ése plan.	0	0	0	0	0	
... todos cumplen con las actividades de las que son responsables.	0	0	0	0	0	
... se alcanzan las metas que se encuentran en ése plan.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
5.8.	0	0	0	0	0	
5.9.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Planeación Institucional Sistemática y Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
5.10.		0	0	0	0	0
5.11.		0	0	0	0	0
5.12.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Actividades y los Procesos de Autoevaluación					Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
	INDICADORES SUGERIDOS					Está presente				
						Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
					4	3	2	1	0	
En la escuela hay un registro para los alumnos para saber cómo han ido mejorando.						0	0	0	0	0
En la escuela el director se reúne con los profesores para revisar las asistencias, si algún alumno abandonó la escuela, las calificaciones que llevan, etc.						0	0	0	0	0
El director revisa si los profesores mejoran su forma de enseñar después de que van a los cursos para ellos.						0	0	0	0	0
Con las revisiones que los profesores hacen del funcionamiento de la escuela, se sabe en qué aspectos anda bien y en cuáles no tan bien.						0	0	0	0	0
Después de que se analiza la situación de la escuela, los profesores se reúnen para ver por qué está así.						0	0	0	0	0
Se revisan los resultados de los alumnos y se analizan en reuniones de profesores.						0	0	0	0	0
Los profesores revisan si los alumnos avanzan en su aprovechamiento.						0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA						4	3	2	1	0
6.8.						0	0	0	0	0
6.9.						0	0	0	0	0
6.10.						0	0	0	0	0
6.11.						0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Actividades y los Procesos de Autoevaluación	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
6.12.		0	0	0	0	0
6.13.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	La Rendición de Cuentas a los Padres y la Comunidad Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
La escuela se comunica siempre con los padres de familia para darles a conocer los avances en el aprovechamiento de sus hijos.	0	0	0	0	0	
Se da a conocer a los padres de familia los resultados generales del aprovechamiento de los alumnos de la escuela.	0	0	0	0	0	
El director de la escuela está presente cuando los profesores analizan los resultados en el aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
A los padres de familia les gusta cómo la escuela les comunica el avance en el aprovechamiento de sus hijos.	0	0	0	0	0	
Por lo menos alguna vez se ha visto al supervisor o inspector escolar visitando la escuela cuando se dan los resultados generales en el aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
Tanto, padres de familia como profesores aceptan la responsabilidad que tienen en los resultados de aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
7.7.	0	0	0	0	0	
7.8.	0	0	0	0	0	
7.9.	0	0	0	0	0	
7.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Redes Escolares				Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
					Está presente				
					Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS					4	3	2	1	0
Nuestra escuela analiza los resultados de otras escuelas para ver cómo le han hecho.					0	0	0	0	0
La escuela recibe o da apoyo a otras escuelas para que se mejore en el aprovechamiento de los alumnos.					0	0	0	0	0
Los profesores platican con profesores de otras escuelas, para ver cómo le hacen para enseñar mejor a los alumnos.					0	0	0	0	0
Esta escuela y otras intercambian materiales de enseñanza (como libros, material recortable, rompecabezas, revistas, películas, videos educativos, etc..)					0	0	0	0	0
Se analiza cómo es que otras escuelas han avanzado en la mejora del aprendizaje de los alumnos.					0	0	0	0	0
Esta escuela cuenta con medios (como Internet) que se emplean para comunicarse con otras escuelas o con el supervisor o inspector escolar.					0	0	0	0	0
Esta escuela dispone de medios técnicos (como Internet o redes de TV) para poder conectarse a otras escuelas o con el supervisor o inspector escolar.					0	0	0	0	0
Profesores de esta escuela junto con otras, tratan de apoyarse entre sí para mejorar su enseñanza.					0	0	0	0	0
La o las escuelas con excelente aprovechamiento de los alumnos se analiza(n) aquí para ver cómo le hicieron.					0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS A LA ESCUELA					4	3	2	1	0
8.10.					0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 1 La Dirección Escolar	Las Redes Escolares	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	Mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
8.11.		0	0	0	0	0
8.12.		0	0	0	0	0
8.13.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 2 El Desempeño Colectivo del Equipo de Profesores	La Escuela Promueve el Desarrollo Profesional del Profesor	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	La mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
	4	3	2	1	0	
El director se prepara para ser útil a los profesores cuando requieren de apoyo para lograr mejor aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
Los profesores asisten con gusto a los cursos que les ayudan a mejorar su trabajo de enseñanza.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores platican entre ellos sobre lo que les ha resultado mejor en su forma de enseñar.	0	0	0	0	0	
En la escuela se ve si los cursos que recibieron los profesores fueron útiles revisando si cambiaron en algo su forma de enseñar.	0	0	0	0	0	
Después de que los profesores asisten a los cursos, en la escuela se analiza qué tanto de provecho sacaron de ellos.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
1.6.	0	0	0	0	0	
1.7.	0	0	0	0	0	
1.8.	0	0	0	0	0	
1.9.	0	0	0	0	0	
1.10.	0	0	0	0	0	
1.11.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 2 El Desempeño Colectivo del Equipo de Profesores	La Planeación Pedagógica Compartida					Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
	INDICADORES SUGERIDOS					Está presente			Nunca es así	
					Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
					4	3	2	1	0	
Los profesores platican entre todos para intercambiar sus experiencias sobre qué y cómo dan la clase.					0	0	0	0	0	
Los profesores explican con gusto a los demás profesores cómo hacen y llevan a cabo su plan de clases.					0	0	0	0	0	
Los profesores explican a los demás profesores cómo le van a hacer o le hacen ya, para tratar a los alumnos que necesitan más tiempo para aprender.					0	0	0	0	0	
En la escuela los profesores se comunican qué tan útiles les han resultado algunos instrumentos de enseñanza (como TV, computadoras, proyector, videos, etc.) para mejorar el aprendizaje de los alumnos.					0	0	0	0	0	
En esta escuela todos los profesores entienden lo mismo cuando se habla de alumnos con “necesidades especiales”.					0	0	0	0	0	
Los profesores analizan si el plan de clases que han hecho les ha dado buenos resultados o no.					0	0	0	0	0	
En la escuela los profesores, entre todos, analizan los resultados de los alumnos y platican sobre los cambios que tienen que hacer en su forma de enseñar, para mejorar el aprendizaje de los alumnos.					0	0	0	0	0	
Los profesores platican entre sí sobre cómo le han hecho o le hacen para enseñar mejor a los alumnos que requieren de más tiempo para aprender.					0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA					4	3	2	1	0	
2.9.					0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 2 El Desempeño Colectivo del Equipo de Profesores	La Planeación Pedagógica Compartida	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		4	3	2	1	0
2.10.		0	0	0	0	0
2.11.		0	0	0	0	0
2.12.		0	0	0	0	0
2.13.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	La prioridad del Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así	
		4	3	3	1	0
Las actividades que se hacen en la escuela son para que los alumnos aprendan más y mejor.	0	0	0	0	0	
El director de la escuela siempre está haciendo actividades que sirvan para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
Dentro de los planes que tiene la escuela para cada ciclo escolar, los objetivos más importantes son que los alumnos obtengan un mejor aprendizaje.	0	0	0	0	0	
En la escuela para conocer el trabajo de enseñanza de los profesores, entre otros aspectos, se toman en cuenta los resultados en el aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	0	
El director de la escuela se reúne frecuentemente con los profesores teniendo como tema más importante para platicar “el aprendizaje de los alumnos”.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
1.6.	0	0	0	0	0	
1.7.	0	0	0	0	0	
1.8.	0	0	0	0	0	
1.9.	0	0	0	0	0	
1.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	El Compromiso del Alumno sobre su propio Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Así es la mayoría de las veces	Pocas veces es así			
		4	3	3	1	0
En esta escuela los alumnos saben para qué se les enseña.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores les preguntan a los alumnos si quieren aprender otras cosas, además de las que se les enseña normalmente.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los alumnos piden con confianza apoyo al profesor, cuando se les dificulta entender bien algo.	0	0	0	0	0	
Algunos alumnos de esta escuela saben que entienden menos rápido que otros de sus compañeros y por eso piden la ayuda del profesor.	0	0	0	0	0	
Los alumnos piensan que en esta escuela pueden aprender muchas cosas valiosas y útiles para su educación y su vida.	0	0	0	0	0	
Los alumnos creen en lo valioso que es la escuela y están concientes de la importancia de su propio aprendizaje.	0	0	0	0	0	
Cada día que los alumnos van a la escuela saben que aprenderán cosas nuevas e importantes para ellos.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los alumnos saben que es importante para mejorar su aprendizaje, resolver las tareas que encarga el profesor.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
2.9.	0	0	0	0	0	
2.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	El Compromiso del Alumno sobre su propio Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
		Siempre es así	Así es la mayoría de las veces	Pocas veces es así		
2.11.		0	0	0	0	0
2.12.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 3 Gestión del Aprendizaje	La Atención a Todos los Alumnos y la Equidad en las Oportunidades de Aprendizaje	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	mayoría de las veces	Pocas veces es así			
		4	3	3	1	0
En esta escuela los profesores preparan actividades dentro y fuera del salón de clases para apoyar más y mejor a los alumnos que tienen menor aprovechamiento.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores dedican más tiempo y atención a los alumnos que han mostrado más bajos logros académicos.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores preparan o construyen materiales especiales para mejorar el aprendizaje de los alumnos que van con bajo aprovechamiento.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores preparan actividades para los alumnos que van bien y otras diferentes para los alumnos que van con bajo aprovechamiento.	0	0	0	0	0	
En esta escuela se apoya y se da confianza a los alumnos que van más bajo en su aprovechamiento.	0	0	0	0	0	
A los alumnos de esta escuela que van bajos en su aprovechamiento, se les da ánimos y se les motiva para que mejoren.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
3.7.	0	0	0	0	0	
3.8.	0	0	0	0	0	
3.9.	0	0	0	0	0	
3.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 4 Los Órganos Oficiales del Apoyo a la Escuela	El Consejo Técnico Escolar	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS	Siempre es así	Por la mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así		
	4	3	2	1	0	
En esta escuela los profesores se reúnen periódicamente con la finalidad de buscar formas para mejorar el aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores se reúnen periódicamente para platicar de los problemas que están teniendo para lograr mejor aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
Los profesores de esta escuela se reúnen periódicamente para analizar los resultados de aprovechamiento de este ciclo escolar y de los anteriores.	0	0	0	0	0	
Los profesores de esta escuela se reúnen periódicamente para apoyarse entre sí a enseñar mejor.	0	0	0	0	0	
En esta escuela los profesores se reúnen periódicamente para ver cómo le hizo el profesor que ha tenido buenos resultados en el aprovechamiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	
Los profesores de esta escuela se reúnen periódicamente para revisar qué resultados ha tenido el plan anual de la escuela.	0	0	0	0	0	
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA	4	3	2	1	0	
1.7.	0	0	0	0	0	
1.8.	0	0	0	0	0	
1.9.	0	0	0	0	0	
1.10.	0	0	0	0	0	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 4 Los Órganos Oficiales de Apoyo a la Escuela	El Consejo Escolar de Participación Social	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente			Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES SUGERIDOS		Siempre es así	Por la mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
		4	3	2	1	0
En esta escuela, tanto los padres de familia, como los profesores, el director y algunos alumnos se reúnen periódicamente para revisar cómo va el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
En esta escuela, tanto los padres, como los profesores, el director y algunos alumnos se reúnen periódicamente para hablar del aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
En esta escuela, tanto los padres de familia, como los directivos, los profesores y algunos alumnos se reúnen para hacer actividades que apoyan más el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
En esta escuela, tanto los padres de familia, los profesores, los directivos como algunos alumnos se reúnen periódicamente para decidir sobre las cosas que debe tener la escuela para mejorar el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
2.5.		0	0	0	0	0
2.6.		0	0	0	0	0
2.7.		0	0	0	0	0
2.8.		0	0	0	0	0
2.9.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 5 La Participación Social	La Incorporación Académica de los Padres de Familia a la Escuela	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	La mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES		4	3	2	1	0
Los padres de familia platican junto con los maestros y el director de lo que la escuela debe tener para mejorar el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
En la escuela, los padres de familia se expresan con libertad y sus opiniones son tomadas en cuenta.		0	0	0	0	0
Para elaborar y llevar a cabo actividades para mejorar la escuela, se toma en cuenta la opinión de los padres de familia.		0	0	0	0	0
En esta escuela los padres están de acuerdo con la forma en la que se les da la información sobre las actividades que tiene que ver con el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
Los padres también participan con actividades y acciones que se indican en el plan anual para mejorar la escuela.		0	0	0	0	0
La escuela organiza actividades con los padres, como pláticas, reuniones, etc. para que apoyen mejor a sus hijos en las tareas y los temas escolares.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCOPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
1.7.		0	0	0	0	0
1.8.		0	0	0	0	0
1.9.		0	0	0	0	0
1.10.		0	0	0	0	0
1.11.		0	0	0	0	0

ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE LA ESCUELA 5 La Participación Social	El Apoyo Directo de los Padres de Familia al Aprendizaje de los Hijos	Medida en que está presente cada indicador en esta escuela				
		Está presente				
		Siempre es así	La mayoría de las veces	Pocas veces es así	Nunca es así	Desconoce si es así
INDICADORES		4	3	2	1	0
Los padres de familia apoyan a sus hijos en las tareas escolares y extraescolares.		0	0	0	0	0
Los padres de familia acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento y la conducta de sus hijos.		0	0	0	0	0
La escuela invita constantemente a los padres de los alumnos que van bajos en su aprovechamiento, para darles orientación y apoyo.		0	0	0	0	0
Los padres de familia platican con los profesores y el director sobre la responsabilidad de cada uno en el aprovechamiento de los alumnos.		0	0	0	0	0
INDICADORES INCORPORADOS POR LA ESCUELA		4	3	2	1	0
2.5.		0	0	0	0	0
2.6.		0	0	0	0	0
2.7.		0	0	0	0	0
2.8.		0	0	0	0	0
2.9.		0	0	0	0	0