

Estándares para la Educación Básica

Etapa Piloto



Estándares para la gestión de escuelas

Cuadernillo 2

Estándares para la gestión de escuelas

Contenido

Estándares para la gestión de escuelas en Educación Básica.....	2
1. Estándares para la dirección de la escuela.....	7
2. Estándares de desempeño colectivo del equipo docente.....	15
3. Estándares de gestión del aprendizaje.....	18
4. Estándares para los órganos oficiales de apoyo a la escuela.....	20
5. Estándares de participación social.....	22
Estándares peculiares de cada escuela.....	23
Criterios para medir los niveles de desempeño de la escuela.....	24

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, se derivan de las lecciones aprendidas en experiencias internacionales y 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, muy especialmente estabilidad del equipo docente y directivo.

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 sumamente complejo, donde 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, se ha reconocido que, 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, a su vez ámbitos donde se ubican los objetivos más importantes y loables que dan sentido a la organización escolar. De esta suerte, los estándares de desempeño institucional son heurísticos por que pretenden “iluminar” a las comunidades escolares que pudieran tomarlos en cuenta en sus procesos de mejora académica. Al mismo tiempo, hacer que mejore el desempeño del colectivo docente y lograr un aprendizaje efectivo de los alumnos necesita de 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 mucho en la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Por lo que 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:

* Documento elaborado por Heurística Educativa, S. C., para la Organización de Estados Iberoamericanos.

1. Estándares para la Dirección Escolar.
2. Estándares para el Desempeño Colectivo del Equipo Docente.
3. Estándares para la Gestión del Aprendizaje.
4. Estándares para los Órganos Oficiales de Apoyo a la Escuela.
5. 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. Los instrumentos y procedimientos deben ser flexibles, cuidando que sean pertinentes para cada una de las escuelas que los apliquen. 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 ello, 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 las escuelas pero, obviamente, no se pueden aplicar de manera universal y automática. De ahí lo importante de que las mismas comunidades escolares seleccionen estándares y les asignen niveles de prioridad, reediten los estándares 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 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 efectuar 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

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, www.heuristicaeducativa.org.

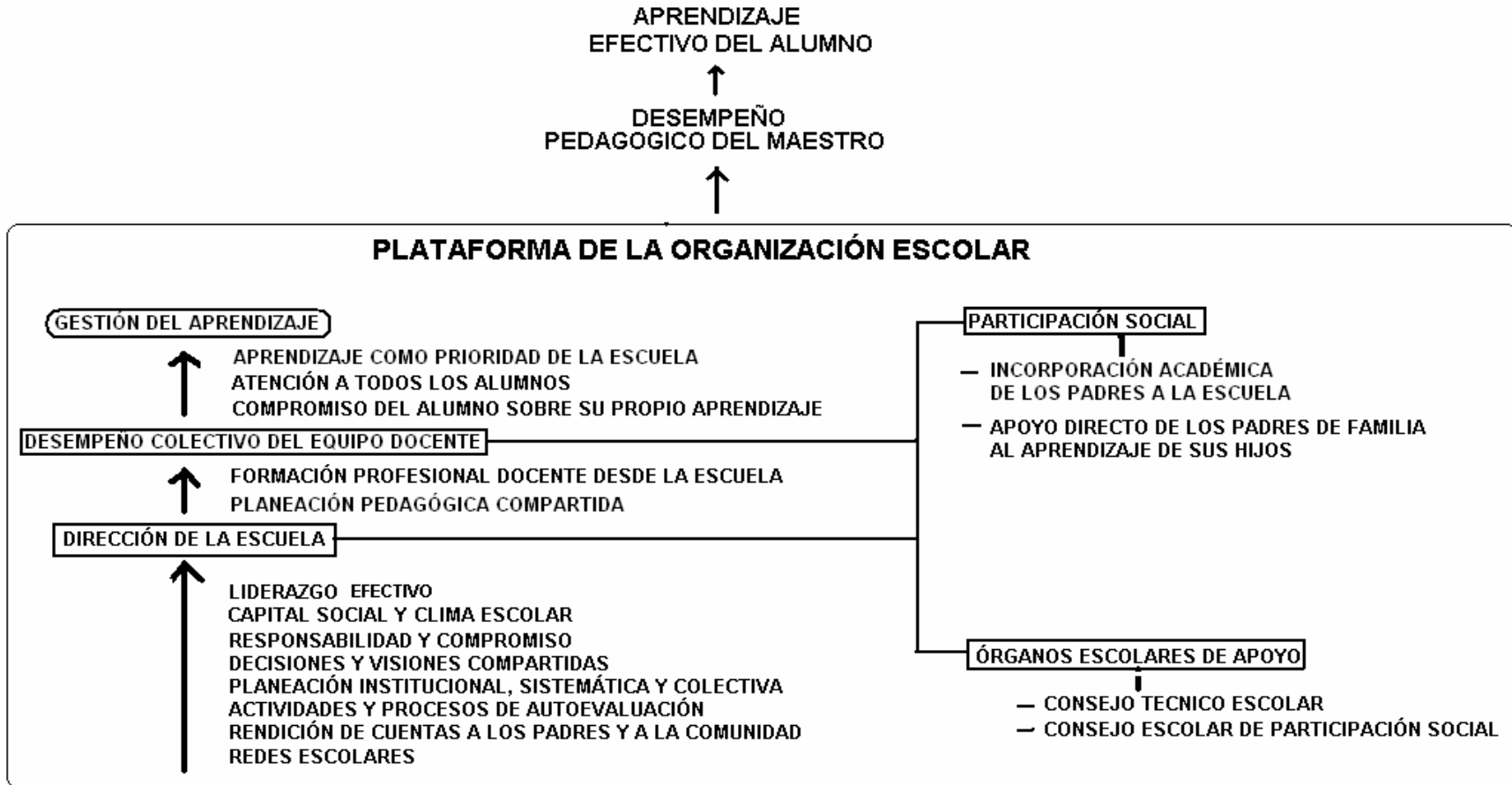
acompañantes de la mejora académica de la escuela. El modelo de autoevaluación debe equilibrarse entre la percepción de los actores de la comunidad escolar y los resultados de las modalidades de evaluación externa. Con ese propósito, el modelo debe tener propiedades que estimulen conversaciones informadas en la comunidad escolar. Con base en este principio, no se trata de simplemente medirse con criterios que no son bien entendidos o compartidos ni de impulsar la simulación, sino de promover espacios de análisis compartido. Siempre debe recordarse que, con base en el rigor metodológico, 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, al mismo tiempo, el propósito final de una escuela consiste en que los alumnos aprendan, al 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 habrá de 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 de 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 al colectivo como entre 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 al 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, de manera 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 referentes constantes para toda la comunidad y rinda cuentas del 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, 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, tanto para el proceso como para 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 de la escuela usando estos estándares. Por ello 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 plantel. Los conceptos operativos son la base para diseñar los indicadores específicos a nivel de los instrumentos a aplicar en cada escuela.

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 proceso pedagógicos y de aprendizaje

1. Estándares para la dirección de la escuela

En el director 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, así como la forma de 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 delinear este camino, y requiere habilidades para lograrlo. Cada director interpretará lo que conviene proponer al colectivo de acuerdo con 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.

El estándar relativo a la dirección de la escuela se compone de ocho aspectos a considerar:

- Ejerce liderazgo eficaz.
- Construye un clima escolar positivo.
- Promueve compromiso y responsabilidad por el aprendizaje.
- Genera decisiones y visión compartidas.
- Facilita planeación institucional, sistemática y colectiva.
- Ejecuta procesos de autoevaluación.
- Rinde cuentas a los padres y a la comunidad de las acciones de la escuela.
- Participa en redes escolares.

Ejerce liderazgo eficaz

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 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 ésta y otras escuelas.
- ✓ Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Logra prestigio ante la comunidad.
- ✓ Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela.
- ✓ Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela.

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, 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. La responsabilidad no solamente 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, desde cumplir con la jornada diaria de labores, hasta hacerlo con 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 permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado, con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo. Para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que se haya elaborado un plan o proyecto escolar. La elaboración del plan o proyecto es el principio definitorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas, pero apenas es un punto de partida.

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 asumen 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 es que la escuela lleva a cabo 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 éstos 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 avances 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 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, en este aspecto, se convierte en el actor central (junto a la inspección de la escuela), al tener la iniciativa de buscar la formación de redes escolares. Las escuelas, en general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas; quizás mediante una identificación de cómo hacen los mejores (*benchmarking*) se consideren experiencias exitosas, o simplemente por pasar por problemas semejantes y contrastar las maneras de confrontarlos. Puede ser que, en intercambio de estas experiencias, surjan ideas nuevas que abran mayores y mejores posibilidades de abordarlos para una adecuada solución. Las redes escolares no son algo nuevo; por el contrario, existen antecedentes desde mucho

tiempo atrás. Sin embargo, el *plus* actual de las redes escolares reside en el avance de tecnologías, permitiendo que la intercomunicación se dé con gran rapidez. De esta manera, cada escuela no puede considerarse aislada del resto, del sistema educativo o de los acontecimientos dados en otros contextos que afectan el desenvolvimiento interno de la escuela. Algunos elementos que componen las redes escolares podrían 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 cuáles 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 informada 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.

2. 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 en el 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 en donde convergen ambas esferas de la actividad docente. El docente, en este caso, tiene múltiples fuentes de aprendizaje. Parte del aprendizaje del profesor 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 maestro, en forma individual, como es el caso de la escuela, puede hacer lo mismo: valorar, ignorar o no apreciar esta formación. Puede ser también que cada 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 adquiridas.

Por lo que 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, aquélla 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 expresa 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, quienes se sienten más estimulados hacia su propio trabajo. Es en un ambiente como el descrito donde los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus propias prácticas, descubriendo sus aciertos o posibles fallas que, ante los demás, podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, se dan a conocer innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como por ejemplo, algunas modalidades diferentes de planear o bien el empleo original de recursos didácticos, o bien la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación.

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

3. Estándares de gestión del aprendizaje

Los estándares en este ámbito se relacionan directamente a 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 a crear su propio aprendizaje junto con los profesores y toda la comunidad escolar, teniendo como soporte a la escuela, a manera de plataforma para lograrlo. En este sentido, el aprendizaje se considera como un compromiso de todos, incluyendo a los alumnos, también en su totalidad. Es una de las tareas más importantes de la comunidad escolar 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 ésta –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 de 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.

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 hacia el aprendizaje propio, 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 éste 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 socio-económico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir, ni por 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.

4. 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 adecuadamente, las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones con respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperado que el personal docente produce, en espera de que las reflexiones (generadas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros, fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.

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. Se integra por representantes de alumnos, de maestros, de padres de familia, gente, en general, de la comunidad y del director. Sus propósitos también varían con relación al CTE, los cuales se orientan más al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos. En algunas escuelas es quizás la tarea más importante que se realiza a partir de aquí. Sin embargo, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico, que aún no ha sido explotado en gran parte de las escuelas. La Ley General de Educación de 1993, en su artículo 69, faculta a los padres de familia, empleando este órgano, a 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.

5. 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; tales son, por ejemplo, el de la incorporación a 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 la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan al plantel con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, en actividades creativas junto a sus hijos dentro de la escuela, en talleres 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, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando el maestro encuentra en el hogar de sus alumnos, padres de familia capaces de continuar, en parte, con la tarea de enseñar.

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 ello 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 10% y 20% de los referentes de la escuela responda a las expectativas, principios y filosofía educativa de cada comunidad escolar.

Criterios para definir los niveles de desempeño de la escuela

Los estándares de gestión de las escuelas tienen como parámetros o referentes de desempeño en 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 a 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 que 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.

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO			
1. DIRECCIÓN ESCOLAR					
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)	
LIDERAZGO EFICAZ	<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 los 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 cabo las estrategias decididas.</p> <p>El director lanza una convocatoria para obtener mejores logros, se</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>Aunque ocurre pocas veces, el director se olvida de dar el apoyo necesario para que se consigan los objetivos de aprendizaje.</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 un apoyo débil para el desarrollo de sus actividades de enseñanza.</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>0.</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>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>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, apoyando la consolidación de su capital social.</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 buen nivel de capital social. Aún falta, sin embargo, mejorar en las relaciones entre los docentes y los padres de familia.</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, pero no ha podido resolver favorablemente la poca integración de la comunidad escolar.</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 se da la cooperación entre profesores, ni con el director, ni</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
1. DIRECCIÓN ESCOLAR						
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)		
				con padres de familia.		
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD	<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>	DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	
DECISIONES Y VISIÓN COMPARTIDAS	<p>La escuela como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas.</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 libertad</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 existir, son los espacios en donde se</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>Se maneja un ambiente más</p>	DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO			
1. DIRECCIÓN ESCOLAR					
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>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>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>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>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>	
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL, SISTEMÁTICA Y COLECTIVA	<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 importante que se elabore un plan, sino que se</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 planeadas se consiguen mediante la</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>El director no ha logrado incorporar a</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</p>	DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
1. DIRECCIÓN ESCOLAR						
<i>ESTÁNDAR</i>	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>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>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>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>institucional, no existen 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>		
AUTO EVALUACIÓN	<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</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 para emplearlos</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</p>	DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	

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>su plan de 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 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>este proceso.</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</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>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</p>	<p>DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA</p>

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
1. DIRECCIÓN ESCOLAR						
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>aprovechamiento de 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>Sin embargo la mayoría de 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>mínimo requisito de 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>		
REDES ESCOLARES	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	La escuela ya ha establecido contactos formales con otras escuelas. Está tratando de sistematizar estas experiencias.	El director de la escuela se reúne ocasionalmente de manera informal con otros directores tocando temas y problemas de la escuela sin ser muy	La escuela permanece aislada del resto, incluyendo las escuelas de la propia zona escolar.	DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	

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>forme parte de redes escolares.</p> <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>Aprende aunque no en toda su potencialidad de las experiencias 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>sistemático.</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>El director tiene pocos o nulos contactos académicos con otros 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>	

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
2. DESEMPEÑO COLECTIVO DEL EQUIPO DOCENTE						
<i>REFERENTE</i>	4. ÓPTIMO (EN VÍAS DE MEJORA CONTINUA)	3. CASI COMPLETO (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	2. BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	1. NO EXISTE (CON AGUDAS LIMITACIONES)	0. DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	
FORMACIÓN PROFESIONAL DEL DOCENTE, HACIA Y DESDE LA ESCUELA	<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</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>profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza.</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 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</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 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</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 espacios en donde se comentan los elementos de la planeación y cómo es que se atiende a todos los alumnos.</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 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>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>las mismas oportunidades de aprendizaje.</p>			
--	---	--	--	--	--

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
3. GESTIÓN DEL APRENDIZAJE						
REFERENTE		4. ÓPTIMO (EN VÍAS DE MEJORA CONTINUA)	3. CASI COMPLETO (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	2. BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	1. NO EXISTE (CON AGUDAS LIMITACIONES)	0. DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA
PRIORIDAD DEL APRENDIZAJE	<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. 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>		
COMPROMISO DEL ALUMNO CON SU PROPIO APRENDIZAJE	<p>La escuela motiva a los alumnos a formar su propia ruta de aprendizaje, los maestros les muestran las</p>	<p>Una parte importante de la planta de maestros ha adoptado la idea de que los alumnos tienen capacidades decisivas</p>	<p>Algunos, aunque pocos maestros se han dado cuenta de que los alumnos tienen capacidades de emprender sus</p>	<p>Se practica la educación tradicional con la afirmación de que el profesor es el que sabe y el alumno ignora.</p>		

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
3. GESTIÓN DEL APRENDIZAJE						
REFERENTE	4. ÓPTIMO (EN VÍAS DE MEJORA CONTINUA)	3. CASI COMPLETO (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	2. BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	1. NO EXISTE (CON AGUDAS LIMITACIONES)	0. DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	
	<p>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>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>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>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 dan 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</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</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</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</p>		

ÁREA DE DESEMPEÑO 3. GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	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
	<p>los alumnos tomando en cuenta sus diferencias como el que 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>que no se han encontrado las estrategias adecuadas para atenderlos de 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>estrategias que los profesores están desplegando para superar estas dificultades de 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>no goza de la misma atención o de la atención necesaria para 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>	

ÁREA DE DESEMPEÑO 4. ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA	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
FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR (CTE)	<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</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</p>	

ÁREA DE DESEMPEÑO 4. ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA	NIVELES DE DESEMPEÑO				
REFERENTE	4. ÓPTIMO (EN VÍAS DE MEJORA CONTINUA)	3. CASI COMPLETO (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	2. BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	1. NO EXISTE (CON AGUDAS LIMITACIONES)	0. DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA
	<p>(producidas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros, fructifique en modelos eficaces de enseñanza – aprendizaje.</p>			<p>por los profesores y el director en la superación de la escuela.</p>	
FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL (CEPS)	<p>En la escuela, los propósitos CEPS se orientan al apoyo y 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</p>	<p>En la escuela ya es clara la diferencia entre los CEPS y las 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>El director y algunos maestros comienzan a diferenciar las 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</p>	<p>En la escuela, el CEPS se ha constituido de una manera 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</p>	

ÁREA DE DESEMPEÑO 4. ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA	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
	padres de familia opinen y participen en asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.	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.	llevándose a cabo en la Asociación de Padres de Familia.	frecuentemente a este organismo con la Asociación de Padres de Familia, cuya función es diferente.	

ÁREA DE DESEMPEÑO		NIVELES DE DESEMPEÑO				
5. PARTICIPACIÓN SOCIAL						
REFERENTE	4. ÓPTIMO (EN VÍAS DE MEJORA CONTINUA)	3. CASI COMPLETO (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	2. BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	1. NO EXISTE (CON AGUDAS LIMITACIONES)	0. DESCONOCE CÓMO SE DA EN LA ESCUELA	
INCORPORACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA A LA ESCUELA	<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</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</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</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
	actividades que intencionalmente planea la escuela con el objeto de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico. El CEPS sin embargo conoce y promueve estas actividades.	resultado deseado debido a que algunos padres de familia y algunos profesores no se han incorporado del todo.		cursos, talleres o pláticas para incorporar a los padres activamente al ambiente académico de la institución.	
APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA AL APRENDIZAJE DE LOS HIJOS	Los padres de familia se incorporan en estas actividades directamente relacionadas con el aprendizaje de los hijos. Los padres son plenamente conscientes de que de esta forma, la escuela tiene más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más amplio y eficaz desde el maestro, al encontrar en el	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. 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	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. A pesar de la reducida participación de los padres de familia, algunos profesores están planeando estrategias para que los padres les auxilien.	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. 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	

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
	<p>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 vez, reciben el apoyo adecuado para que tengan mayores posibilidades de ayudar eficazmente al aprendizaje de sus hijos.</p>	<p>puedan hacer más efectivo su apoyo.</p> <p>De esta manera sus hijos encuentran en el hogar un apoyo decisivo que mejora sustancialmente su aprendizaje.</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 pueden ayudar a los hijos y que la escuela no les ha proporcionado.</p>	<p>relación beneficiosa a los alumnos/hijos.</p> <p>La escuela no proporciona elementos pedagógicos y de contenido curricular a los padres que desean ayudar a mejorar el aprendizaje.</p>	