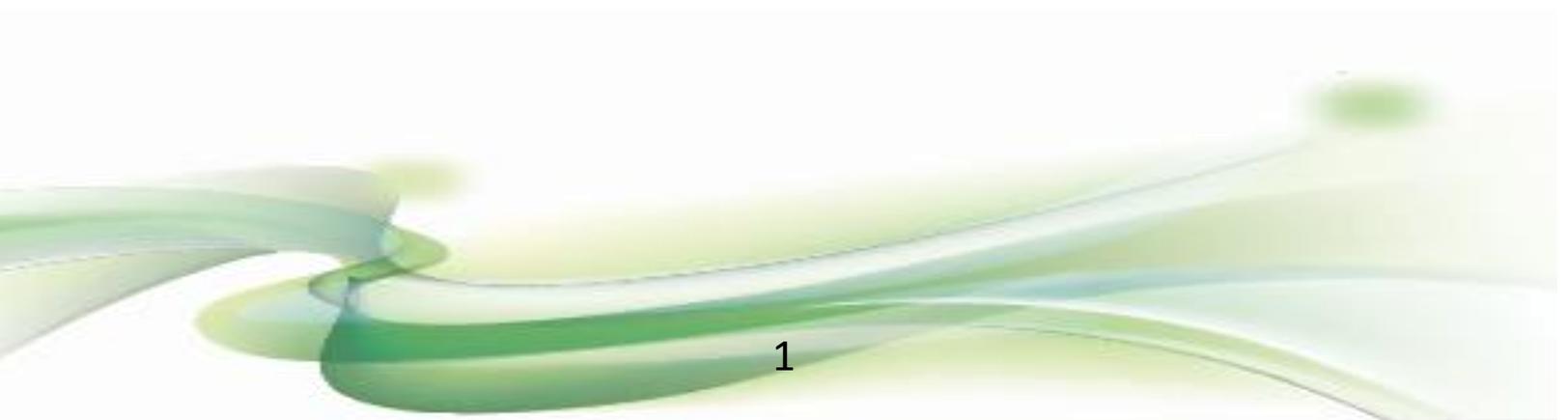




Orientaciones

para la elaboración del Plan Estratégico de
Transformación Escolar







PETE
en línea

INDICE

Tabla de contenido

Bibliografía.....	54
-------------------	----

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD	
MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	
ACCOUNTABILITY	
CONSTRUCCIÓN DE UNA GESTIÓN ESCOLAR CON BASE EN	
ESTANDARES PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA	
I. INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	
II. ESTANDARES DE GESTION PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA	
A. Integración de programas y proyectos	
B. La dirección escolar	
C. El desempeño colectivo del equipo docente	
D. La gestión del aprendizaje	
E. El funcionamiento de los órganos oficiales de apoyo	
F. La participación de los padres de familia	
G. Condiciones de operación	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

El origen

En el año 2000 con el inicio de la primera década del nuevo milenio se identificaba como un desafío en la educación nacional: *mejorar la calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje*¹

En ese entonces el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se planteaba para la atención de esos grandes desafíos, tres principios fundamentales: educación para todos, **educación de calidad** y educación de vanguardia. (SEP, 2001), En el apartado *Un Enfoque Educativo para el Siglo XXI*, se describía la visión del Sistema Educativo Nacional en 2025. En *Reforma de la gestión del sistema educativo*, se desagregaban políticas, objetivos particulares y líneas de acción para todos los tipos y niveles educativos, el planteamiento central tenía que ver con su transformación estructural y organizacional principalmente la transformación de la gestión del Sistema Educativo, acerca de educación básica se mencionaba:

LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

Una educación básica de buena calidad está orientada al desarrollo de las competencias cognoscitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas, es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.

Una educación básica de buena calidad debe formar en los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; a transformar toda experiencia de vida en una ocasión para el aprendizaje.

Una educación básica de buena calidad es aquella que propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.

Una educación básica de buena calidad brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven y entender éstos como procesos en continuo movimiento y evolución.

¹La educación nacional afronta tres grandes desafíos: cobertura con equidad; calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje; e integración y funcionamiento del sistema educativo (SEP, 2001).

Una educación básica de buena calidad proporciona las bases para la formación de los futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y la cultura de la legalidad.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos (SEP, 2001).

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 también se establecía *la visión de la educación básica nacional en el aula, la escuela y la gestión nacional al 2025 a través de cinco planteamientos*: La educación básica que queremos²; las prácticas educativas en el aula y en la escuela³; el perfil deseado del profesional de la educación básica⁴; hacia una nueva

² La educación básica nacional estará dirigida a que la relación que se establece entre el maestro y sus alumnos propicie el desarrollo de las competencias fundamentales del conocimiento y el deseo de saber, faculte al educando a continuar aprendiendo por su cuenta, de manera sistemática y autodirigida. La búsqueda del conocimiento debe convertirse en una práctica cotidiana, en la forma natural de enfrentar los retos que presenta la vida, en un recurso para continuar desarrollándose siempre. Entre las competencias cognitivas fundamentales que es preciso que adquieran los alumnos en su tránsito por la educación básica destacan las habilidades comunicativas básicas: leer, escribir, hablar y escuchar; el desarrollo del pensamiento lógico y la creatividad; así como la asimilación de conocimientos que les permitan comprender el mundo natural y social, su evolución y su dinámica. De igual forma, es importante para la formación integral de las personas que la escuela les brinde la oportunidad de ejercer plenamente sus capacidades de expresión –mediante diversos recursos del arte, la creatividad y la cultura–, y que desarrollen su sensibilidad y sentido estético. La conciencia de la necesidad del cuidado de su cuerpo y el desarrollo de sus potencialidades físicas es otro aspecto fundamental de la educación de los niños y jóvenes.

La adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades físicas e intelectuales no es todo lo que se le exige a una buena educación. Ésta también habrá de propiciar la formación de las personas en su trato con los demás, en la solidaridad y el compromiso con los que menos tienen. Los educandos han de desarrollar las actitudes y la disposición necesarias para ejercer una ciudadanía competente y responsable, para sentar con ello las bases de una auténtica vida democrática, sustentada en la valoración y el respeto a las diferencias culturales, sostenida sobre una cultura de la legalidad, de participación y compromiso en la vida pública, respetuosa de los derechos de los demás, y de activismo en favor de la justicia (SEP, 2001).

³ Las prácticas educativas en el salón de clases estarán centradas en el aprendizaje y dirigidas a respetar la dignidad de los niños y los jóvenes para encauzarlos a practicar ellos mismos un trato respetuoso y tolerante con los demás. Las formas de relación que establecen el maestro y sus alumnos y las que sostienen los educandos entre ellos mismos serán parte fundamental de la formación que recibirán: facultarán o limitarán su autoestima y modelarán el comportamiento que habrán de seguir en su vida adulta. El ambiente en el aula alentará la participación activa de todos los alumnos, favorecerá el diálogo entre iguales y promoverá la tolerancia respecto de las diversas formas de ver el mundo.

En su práctica cotidiana en el salón de clases, el maestro estará atento a las desigualdades sociales y las diferencias culturales y brindará un trato adecuado a cada uno de los niños y jóvenes bajo su cuidado para garantizar que todos puedan alcanzar resultados educativos equivalentes. De igual forma, reconocerá y valorará el esfuerzo que realice cada niño y lo alentará a dar lo mejor de sí mismo. El docente también contribuirá a dirimir los conflictos sin actuar injustamente, ayudará a los niños y jóvenes a entender las diferencias que existen entre individuos y grupos, a combatir la discriminación y favorecer la solidaridad y a brindar el apoyo a quienes están en situación de desventaja. Además de la atención a la diversidad social y cultural, el trabajo del maestro en el aula y en la escuela responderá a las diferencias en los ritmos y necesidades de aprendizaje de los educandos, de modo que todos reciban el apoyo que requieren para lograr los objetivos de la educación. El ambiente en el aula favorecerá la atención diferenciada y la variedad de formas de aprendizaje posibles (SEP, 2001).

⁴ El profesional de la docencia se caracterizará por un dominio cabal de su materia de trabajo, por haber logrado una autonomía profesional que le permitirá tomar decisiones informadas, comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluarla críticamente, trabajar en colectivo con sus colegas y manejar su

escuela pública⁵; y un sistema de gestión educativa orientado al aula y a la escuela, ahí es donde se encuentran los pilares para la construcción del

propia formación permanente. El maestro de educación básica dispondrá de las capacidades que le permitan organizar el trabajo educativo, diseñar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas con el fin de que todos sus educandos alcancen los propósitos de la educación; reconocerá la diversidad de los niños que forman el grupo a su cargo y atenderá a su enseñanza por medio de una variedad de estrategias didácticas, las cuales desarrollará de manera creativa.

El docente, además, reconocerá la importancia de tratar con dignidad y afecto a sus alumnos; apoyará el establecimiento de normas de convivencia en el aula y fuera de ella que permitan a los educandos la vivencia de estos valores; dará una alta prioridad y cuidará la autoestima de cada uno de los estudiantes bajo su cargo; aprovechará tanto los contenidos curriculares como las experiencias y conductas cotidianas en el aula y en la escuela para promover la reflexión y el diálogo sobre asuntos éticos y problemas ambientales globales y locales que disminuyen la calidad de vida de la población; propiciará el desarrollo moral autónomo de sus alumnos, y favorecerá la reflexión y el análisis del grupo sobre los perniciosos efectos de cualquier forma de maltrato y discriminación, por ejemplo, por razones de género, apariencia física, edad, credo, condición socio-económica y grupo cultural de origen o pertenencia.

Este profesor poseerá las habilidades requeridas para el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como medios para la enseñanza; será capaz de evaluar integralmente el aprendizaje de sus alumnos y de utilizar los resultados de esta evaluación para mejorar su enseñanza. El maestro que se espera tener en el futuro habrá desarrollado la disposición y la capacidad para el diálogo y la colaboración profesional con sus colegas. Tendrá capacidad de percepción y sensibilidad para tomar en consideración las condiciones sociales y culturales del entorno de la escuela en su práctica cotidiana; valorará la función educativa de la familia y promoverá el establecimiento de relaciones de colaboración con las madres, los padres y la comunidad.

Los principios que regirán la acción de este maestro y su relación con los demás miembros de la comunidad escolar serán los valores que la humanidad ha desarrollado y que consagra nuestra Constitución: respeto y aprecio por la dignidad humana, por la libertad, la justicia, la igualdad, la democracia, la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y el apego a la legalidad (SEP, 2001).

⁵ En primer lugar, la escuela a la que aspiramos habrá de funcionar regularmente. Es decir, cumplirá con el calendario y la jornada escolar se destinará de manera óptima al aprendizaje. La escuela contará con los servicios y recursos necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades que le son propias. La comunidad escolar tendrá la capacidad de gestión necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente y sin dañar el medio ambiente. Además, constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso; estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar.

La comunidad educativa de la nueva escuela pública convivirá democráticamente y sus miembros participarán en la identificación de los retos y en la aplicación de soluciones razonadas, establecidas por consenso, de los problemas que enfrentan. A partir de la realización de un diagnóstico de las características de los alumnos, la escuela diseñará y pondrá en marcha medidas específicas para remontar las dificultades, atender la diversidad y brindar el apoyo necesario a los alumnos en riesgo de fracaso escolar. De la misma manera, se procurará que en la escuela se definan y cumplan normas de convivencia que permitan y favorezcan el trato digno, la libre expresión, la participación en la toma de decisiones que afectan a todos, la equidad y la justicia en la vida cotidiana escolar. Para lograr esto, es preciso que exista una eficaz colaboración profesional entre los docentes, al igual que entre éstos y el personal directivo y de apoyo (incluyendo la supervisión y los asesores técnico-pedagógicos).

El conjunto de los profesores y directivos de la escuela asumirá la responsabilidad por los resultados educativos alcanzados en el transcurso del ciclo escolar y rendirá cuentas a los beneficiarios del servicio (los alumnos y sus padres) por el desempeño de la escuela en su conjunto.

El interés y el derecho de los padres y madres a participar en la tarea educativa será reconocido y aprovechado por la escuela. Ésta establecerá mecanismos para alentar su participación y canalizar adecuadamente sus esfuerzos, sin que ello signifique que se les delegan las responsabilidades profesionales de la formación de los alumnos.

El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. El director se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación, activa y responsable, de los padres y madres de familia; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación; de estimular el buen desempeño de los maestros y su interés en que se alcancen las metas que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los

Programa Escuelas de Calidad, entonces, es un Programa que se implantó en el Sistema Educativo Nacional incorporando en su diseño los principios y políticas derivadas de esta visión.

En su operación, el Programa Escuelas de Calidad, ha utilizado dos formas de integrar un plan de mejora para la escuela: Proyecto Escolar y Plan Estratégico de Transformación Escolar, cada una de ellas con sus propias herramientas para analizar la gestión en la escuela; El proyecto Escolar desde tres ámbitos, el Plan Estratégico de Transformación Escolar primero a través de las cuatro dimensiones de la gestión escolar y ahora el Plan Estratégico de Transformación Escolar con el referente de los estándares de gestión para la educación básica.

En el Estado de México se ha trascendido al uso esas herramientas con el único fin de observar, analizar y comprender a la escuela, iniciando la ruta para lograr la escuela que queremos a partir de diseñar y construir en cada institución sus propias formas de gestión escolar con base en los estándares del Programa Escuelas de Calidad en los primeros ejercicios y con base en los Estándares de Gestión para la Educación Básica actualmente, en este sentido, no basta con explicar cómo es la gestión en la escuela, se trata de construirla a partir de las mejores prácticas, es decir, a partir de los referentes que nos ofrece la perspectiva y los elementos que gravitan en torno a los estándares de gestión para escuelas de educación básica.



Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Plan Estratégico de Transformación Escolar



MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

El Modelo de Gestión Educativa⁶ Estratégica es un conjunto de representaciones (teórica, metodológica, organizacional) que describen, con ayuda de estándares (de gestión, docentes y curriculares principalmente), principios pedagógicos y criterios de desempeño, las mejores prácticas en los diferentes componentes, principios y enfoques de una forma de gestión educativa hacia la cual se deberán direccionar las acciones de los diferentes actores educativos, autoridades y sociedad civil para construir un Sistema Educativo moderno, eficaz, eficiente y productivo.

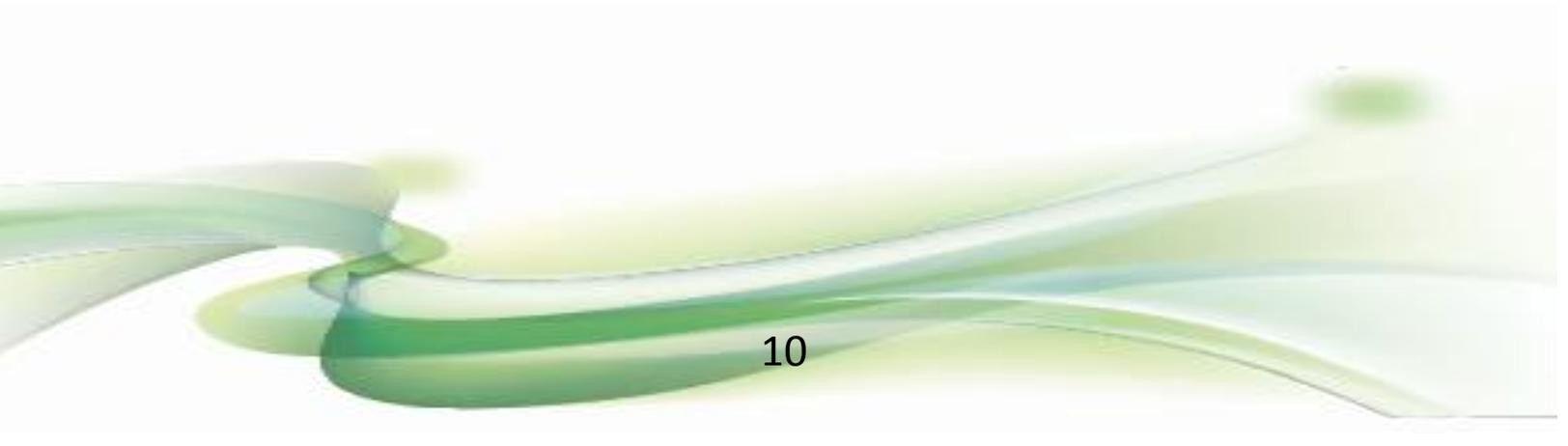
A través del Modelo es posible analizar, conceptualizar, comprender o evaluar de manera general, regional o local múltiples niveles, apartados, aspectos o actores del Sistema Educativo, descifrar su funcionamiento y mostrar sus relaciones para emprender procesos de mejora pertinentes incluso para el perfeccionamiento profesional y la intervención de los actores educativos. En este sentido, las formas que toma la gestión educativa están determinadas principalmente por el grado de responsabilidad e involucramiento del conjunto de actores que anima cada nivel de gestión.

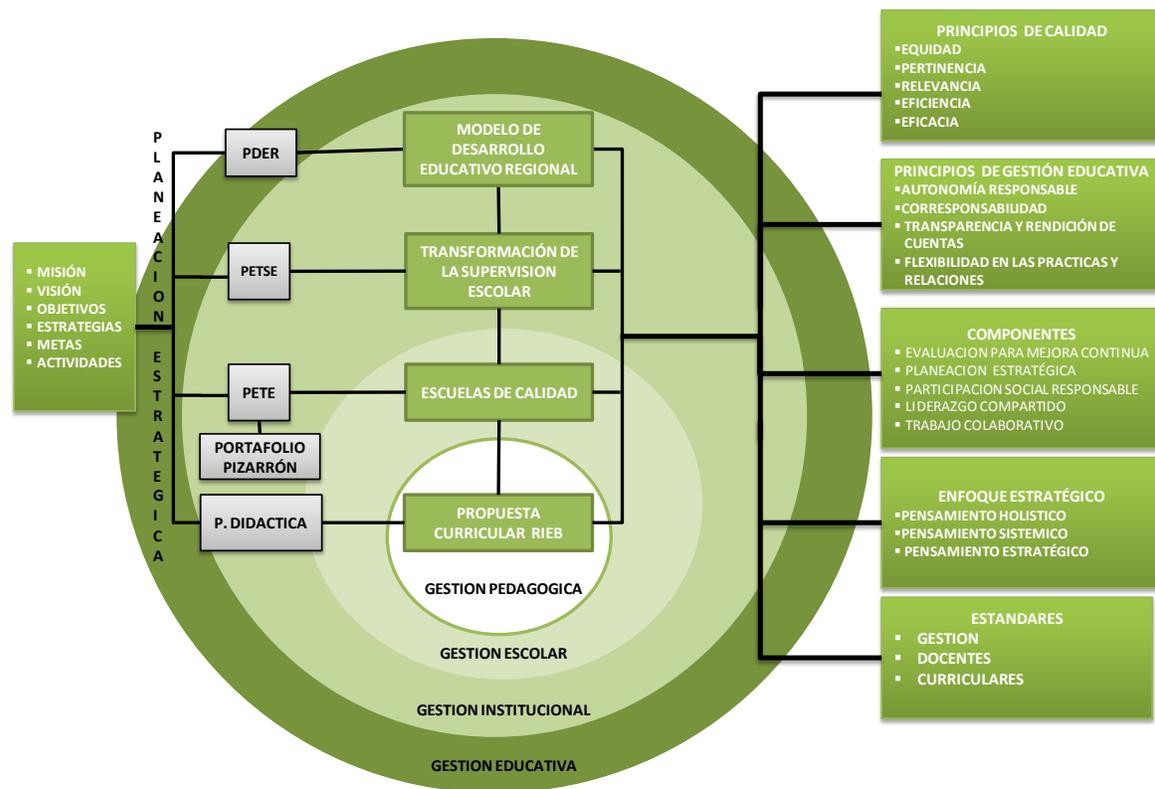
Impulsar el Modelo de Gestión Educativa desde una perspectiva estratégica es un mandato al Programa Escuelas de Calidad, incluido en el apartado *Transparencia (Métodos y Procesos) de las Reglas de Operación* que señala “El PEC busca instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas, la gestión educativa estratégica para fortalecer su cultura organizacional y funcionamiento, que contribuya a mejorar el logro educativo en los estudiantes, apoyándose en esquemas de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas” (SEP, 2011).

Propósito

El propósito fundamental del MGEE es fomentar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, al promover competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa (SEP, 2010).

⁶ Gestión Educativa refiere a un conjunto de procesos teórico-prácticos relacionados desde un enfoque sistémico que incluye la gestión institucional, escolar y pedagógica, con el propósito de atender y cumplir los fines educativos (SEP, 2011).





ACCOUNTABILITY⁷

En este apartado se utiliza el concepto *accountability* educacional para definir una política pública que integra un conjunto de lineamientos normativos sobre prácticas asociadas positivamente al término responsabilidad que se han posicionado en el campo educativo en los últimos años bajo formas diversas de monitoreo, rendición de cuentas, búsqueda de transparencia y responsabilidad por los resultados.

⁷ El concepto, de aplicación reciente en América Latina, remite a la necesidad de asignar responsabilidades por las acciones propias y los resultados de las mismas. Se lo usa en el mundo financiero para aludir a los resultados de quienes resultan responsables por el manejo de dineros encomendados por terceros. Ellos están obligados a informar a sus clientes sobre los movimientos de recursos y a rendir cuentas sobre cómo se han utilizado y qué se ha logrado con ellos. Esto no sucede en el mundo de las políticas públicas y, menos aún, en aquel de la educación y la enseñanza. De hecho, los conceptos de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad por los resultados son relativamente novedosos cuando se refieren al quehacer de personas que administran o manejan recursos públicos y que deben responder por el desempeño de personas y organizaciones bajo su control (Cide-PREAL, 2006).

“En el campo educativo el concepto remite a los resultados del aprendizaje escolar y a la responsabilidad que le cabe a las escuelas –y dentro de ellas a la comunidad escolar– por los resultados que obtienen sus alumnos. Entre las acciones orientadas a lograr estos propósitos resulta prioritario evaluar periódicamente los resultados del aprendizaje y el cumplimiento de metas curriculares; alinear estas evaluaciones con estándares de contenido, desempeño y oportunidades de aprendizaje, dentro y fuera del aparato escolar; premiar o sancionar el buen desempeño de los actores del sistema y, tan importante como esto, cuidar que estos ejercicios de medición y regulación no acaben distorsionando el contenido y orientación de la práctica educativa y permitan –paralelamente– fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos rezagados y prestar, a los maestros, el respaldo técnico necesario para realizar sus proyectos educativos con resultados de excelencia.” (Cide-PREAL, 2006).



Construcción de una Gestión Escolar con Base en Estándares para la Educación Básica

Plan Estratégico de Transformación Escolar



CONSTRUCCIÓN DE UNA GESTIÓN ESCOLAR CON BASE EN ESTANDARES PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA

El Plan Estratégico de Transformación Escolar es el documento que sintetiza las aspiraciones y tareas que la comunidad escolar se ha propuesto para avanzar hacia el mejoramiento de los servicios que presta, tiene su origen en las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, que señalan la intención de mejorar la calidad de la educación en las escuelas públicas de Educación Básica, a través de la construcción e implantación de un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico, orientado a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y la práctica docente. (SEP, 2007)

Dinamizar la escuela para transformarla implica que el trabajo de la comunidad escolar, la asistencia técnica de los asesores metodológicos y el apoyo de la supervisión y demás autoridades educativas, se integren, participen y asuman una forma de hacer la vida escolar; es decir, den forma a un modelo de gestión propio de la institución caracterizado por los estándares de gestión.

Un estándar es un parámetro o punto de comparación que sirve para reconocer los asuntos clave que es necesario lograr, de modo que favorezca las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano o largo plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno. Los estándares de calidad se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro. Son además, un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del plan estratégico hacia el logro de los mismos. (SEP, 2006)

La relevancia de los estándares de calidad en la construcción de modelos institucionales de gestión, las ventajas de conceptualizarlos y los beneficios de analizar los criterios de operación que llevan a su cumplimiento, develan su fuerza articuladora.

Los estándares son de gran utilidad como referencia para caracterizar el modelo de gestión escolar, como guía para el ejercicio de autoevaluación y como orientadores de la planeación institucional. La flexibilidad de los estándares para cumplir esa triple función en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar, los coloca en un sitio privilegiado dentro del esquema general de construcción de éste.

I INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

La alineación y articulación de objetivos y metas de los diversos programas federales y estatales de apoyo que llegan a la escuela y los que se identifican en las líneas de trabajo de la administración central y

regional, para cada uno de los niveles de la educación básica en la entidad, se torna en una tarea ágil y sencilla si se realiza desde los criterios de operación de los estándares, ya que cada uno de estos delinea un área de oportunidad para desarrollar aquellos objetivos y metas, en función de un referente más amplio que es el propio estándar. Esto representa un paso adelante en la intención de integrar en el Plan Estratégico todas las tareas que se solicitan a la escuela, convirtiéndolo en el documento rector de la vida institucional.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar como documento único de planeación institucional rige y orienta la vida escolar, en él se delinear las aspiraciones de la comunidad escolar y se especifican las tareas, los compromisos y la forma estratégica de operar para acercarse a ellas, en este sentido, es un instrumento articulador de todas las actividades que de manera intencionada suceden en la escuela, es la concreción de una forma de gestión que los mismos ejecutores se han trazado.

Los programas y proyectos de apoyo curricular (PNL, HDT, PNI, PETC), de impulso a la gestión escolar (PEC, ES) o los propios de fortalecimiento a la gestión institucional (PEMLE, PFGISE), entre otros, impactan de manera positiva a la escuela, sus recursos humanos, materiales incluso financieros que cada uno de ellos integra en su operación deben alinearse a favor de los aprendizajes de los alumnos; de la calidad del servicio que ofrecen las escuelas y de la eficiencia y eficacia del Sistema Educativo en su ámbito regional estatal y nacional.

En su diseño El PETE en línea incluye a estos programas porque todos ellos tienen el objetivo de contribuir a mejorar el logro educativo de las escuelas públicas de educación básica. La articulación de ellos es un proceso complejo que puede objetivarse a partir de los criterios operativos de los Estándares de Gestión para la Educación Básica y a partir de éstos, puede definirse en un plan de intervención para operarse en la cotidianidad.

La base del trabajo son los Estándares de Gestión para la Educación Básica de la Subsecretaría de Educación Básica y se completa con los tres estándares propuestos por la Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad. La integración de los programas y proyectos estatales y federales se realiza a partir de los criterios operativos de cada uno de los estándares, se identificaron los objetivos y las acciones clave de cada programa y se redactaron los criterios operativos.

TIEMPO COMPLETO

Cada uno de los componentes del Programa Escuelas de Tiempo Completo: ampliación del Horario Escolar; Propuesta Pedagógica;

Estrategias de Formación; Instrumentos de Gestión y Organización Escolar dio origen a un criterio operativo.

ESCUELA SEGURA

Se incluyen en los estándares cinco criterios operativos relacionados con cinco ejes: Gestión de la seguridad escolar: Generación de Espacios propicios para la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones; fomento de prácticas de convivencia basadas en el respeto y la solidaridad; impulso de actividades para prevenir el consumo de sustancias adictivas y la violencia; fortalecimiento de la vinculación interinstitucional para reducir los factores de riesgo y atención a factores de riesgo relacionados con el entorno físico y geográfico donde se ubica la escuela.

HABILIDADES DIGITALES PARA TODOS

Los seis criterios operativos relacionados con el Programa Habilidades Digitales para Todos se desprenden de los componentes: Acompañamiento; Gestión; Infraestructura tecnológica y pedagógico.

PROGRAMA PARA MEJORAR EL LOGRO EDUCATIVO

Se elaboraron y ubicaron en los estándares, once criterios operativos derivados de los siete componentes del Programa para Mejorar el Logro Educativo, Formación en campos temáticos prioritarios, fortalecimiento académico en espacios colegiados, aprovechamiento de resultados educativos en la organización del trabajo docente, materiales que favorecen la comprensión de temas que representan dificultad, concurrencia de acciones de desarrollo social y educativo, trabajo con padres de familia y gestión escolar.

PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA

A partir de los componentes del Programa Nacional de Lectura: Aprovechamiento Educativo de los Acervos de las bibliotecas escolares y de Aula; Acervos de las bibliotecas Fortalecidos e instalación y Uso de las de las Bibliotecas escolares y de Aula se elaboraron e incluyeron en los estándares dos criterios operativos.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LA INTEGRACIÓN EDUCATIVA

Respecto al Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa se redactaron nueve criterios operativos con base en los siguientes rubros: Actividades Académicas; profesionalización Docente; Apoyos Específicos y participación Social, los cuales se incorporaron a los estándares.

PROGRAMA NACIONAL DE INGLÉS

Considerando que el Programa Nacional de Inglés está integrado en el Plan y Programas de Estudio para la Educación Básica se elaboró e incluyó en los estándares sólo un criterio operativo referente a la necesaria formación de los profesores en la asignatura de inglés y en su enfoque curricular.

PROGRAMA DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN CONTINUA Y SUPERACIÓN PROFESIONAL DE MAESTROS EN SERVICIO

Con el propósito de atender los retos identificados en la tarea compleja de profesionalización de los maestros de educación básica en servicio, se elaboraron e incluyeron en los estándares cinco criterios operativos referentes a la capacitación y actualización de profesores y directivos, para asegurar que tengan las competencias requeridas para la formación humana y pedagógica de los alumnos.



Estandares de Gestion para la Educación Básica

Plan Estratégico de Transformación Escolar



I ESTANDARES DE GESTION PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA (SEP, 2010)

Definición de los estándares de gestión escolar

Los estándares para la gestión de escuelas de educación básica representan los parámetros del quehacer educativo a escala escolar. Se establecen como guías sobre cómo y para qué la escuela se organiza en función de constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos. Los estándares de gestión pretenden ser orientadores en las comunidades escolares tanto en procesos de autoevaluación, como en referentes para identificar grados en los procesos de mejora académica.

Para las escuelas de educación básica se han identificado cinco ámbitos como los relevantes para impulsar la mejora. Además, en la valoración del esfuerzo de la comunidad escolar por alcanzar los objetivos de aprendizaje de sus alumnos, debe considerarse el estado de las condiciones operativas de la escuela, por lo que se consideró necesario incluir un ámbito que diera cuenta de las condiciones de operación en la escuela, en total tenemos entonces, seis ámbitos:

- A. La dirección escolar
- B. El desempeño colectivo del equipo docente
- C. La gestión del aprendizaje
- D. El funcionamiento de los órganos oficiales de apoyo
- E. La participación de los padres de familia
- F. Condiciones operativas de la escuela

Considerando estos ámbitos, se han identificado 17 estándares relativos a la gestión de las escuelas y tres que hacen referencia a las condiciones de operación en que trabajan los docentes y los alumnos, pues las comunidades escolares no pueden asumir la responsabilidad absoluta de los niveles de logro de sus alumnos. El Estado y la comunidad también deben propiciar condiciones adecuadas que se traduzcan en ambientes sociales protectores de los valores de la escuela y de sus miembros, instalaciones seguras y académicamente apropiadas, así como recursos y materiales que mejoren las condiciones de enseñanza. Para ello se requieren políticas, programas y procesos sociales y culturales que se orienten al apoyo de las escuelas y sus colectivos.

A. Dirección escolar

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 principal soporte de la escuela.

Sobre él se apoya el colectivo de maestros y la comunidad escolar; es quien establece conexiones, 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 delinean este camino, para lo que requiere habilidades. 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 de las metas que se plantearon en la comunidad escolar para ello, el director puede considerar cada una de las áreas donde su quehacer, como tal, es decisivo.

El ámbito de la dirección de la escuela se compone de ocho estándares. Con ellos se propone que el buen director de escuela sea reconocido porque ejerce un liderazgo eficaz, construye un clima escolar basado en la confianza y la colaboración, promueve compromisos de todos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos, genera decisiones de manera participativa, facilita la planeación sistemática y colectiva, desarrolla procesos de autoevaluación, comunica el desempeño y promueve la participación en redes escolares.

1. Liderazgo efectivo

El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planeados en tiempo y forma. Concerta, 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 proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas. El director lanza una convocatoria para obtener mayores logros académicos, se asegura de que se lleven a cabo, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente, al aprendizaje.

El director ejerce liderazgo eficaz si:

- | |
|--|
| 1. Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo. |
| 2. Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. |
| 3. Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua. |
| 4. Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje. |
| 5. Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. |
| 6. Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible. |
| 7. Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas entre ésta y otras escuelas. |
| 8. Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos. |
| 9. Logra prestigio ante la comunidad. |
| 10. Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela. |
| 11. Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela |
| 12. Utiliza los instrumentos de gestión y organización escolar y las acciones de acompañamiento y seguimiento del Programa |

Escuelas de Tiempo Completo para apoyar a las familias de los alumnos y fortalecer la tarea educativa de la escuela.⁸

⁸ Programa Escuelas de Tiempo Completo

2. Clima de confianza

Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de comunicación, cooperación, intercambio, integración y establecimiento de valores como respeto, tolerancia y confianza entre los actores integrantes de la comunidad. 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 la confianza y la reciprocidad, principalmente, con sus maestros. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta a desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.

En la escuela hay un clima de confianza si:

1. Existe comunicación sincera entre todos los actores de la comunidad escolar.
2. Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.
3. Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar.
4. Se orienta la integración de la comunidad escolar en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje.
5. 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.
6. Se impulsan actividades para prevenir el consumo de sustancias adictivas y la violencia. ⁹
7. Los profesores y directivos cuentan con las competencias ¹⁰ para trabajar en forma colaborativa y para el aprendizaje permanente. ¹¹

⁹ Programa Escuela Segura

¹⁰ Se tienen estas competencias si los docentes participan activamente en la creación de redes académicas para el desarrollo de proyectos de innovación e investigación educativa, de manera que pueda reflexionar permanentemente sobre su práctica docente en individual y en colectivo y organizar su formación continua, involucrándose en procesos de desarrollo personal y formación profesional de manera permanente (SEP, 2011).

¹¹ Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio

3. Compromiso de enseñar

El compromiso por enseñar se expresa en el deber y la responsabilidad. La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El director procede a ser convincente con la interiorización del compromiso, y está atento a que se asuma responsabilidad frente a los niveles de aprendizaje de los alumnos.

El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad, desde desempeñar la jornada diaria de labores y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar.

En la escuela existe compromiso por enseñar si:

1. Se dedica tiempo extraclase a actividades académicas complejas.
2. Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.
3. Se induce a involucrarse en el Plan Estratégico de Transformación Escolar y cumplir con la responsabilidad asumida.
4. Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.
5. Amplia la duración de su horario escolar para mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos. ¹²
6. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en tercer grado
7. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en cuarto grado
8. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en quinto grado
9. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en sexto grado
10. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en tercer grado
11. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en cuarto grado
12. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en quinto grado
13. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en sexto grado
14. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en primer grado

¹² Programa Escuelas de Tiempo Completo

- | |
|--|
| 15. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en segundo grado |
| 16. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Español en tercer grado |
| 17. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en primer grado |
| 18. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en segundo grado |
| 19. Se mejora permanentemente los resultados de aprendizaje en la asignatura de Matemáticas en tercer grado |

4. Decisiones 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 ello suceda. Esto no queda sólo como un discurso, sino que las perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas y, en todo caso, incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado con fines de mejorar el aprendizaje de los alumnos.

El director genera decisiones compartidas si:

1. Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar.
2. Se establecen condiciones y mecanismos para establecer acuerdos dentro de la comunidad escolar.
3. Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos por la comunidad escolar.
4. Genera espacios propicios para la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones.¹³
5. Las acciones orientadas a la intervención pedagógica se determinan por todos los actores educativos escolares a partir de una organización escolar, que apoya el uso del aula telemática¹⁴ y permite una operación adecuada de la misma.¹⁵
6. Promueve acciones para identificar las formas que toma la violencia en la comunidad escolar, para desarticular los mecanismos que la sustentan y, en su lugar implementar la cultura de la no violencia para contrarrestar la discriminación, el abuso, la humillación y la desigualdad.¹⁶
7. Impulsa un enfoque de perspectiva de género en el trabajo escolar para identificar y erradicar los estereotipos de género en las relaciones humanas dentro de la escuela.
8. Crea las condiciones para que las/los jóvenes participen de manera real, responsable y decisiva,¹⁷ en la concepción, planificación, ejecución y evaluación de acciones en sus comunidades y sociedades.

¹³ Programa Escuela Segura

¹⁴ Aula Base Telemática. Espacio escolar donde se emplean las TIC como mediadoras en los procesos de aprendizaje y enseñanza, utilizando el modelo tecnológico de una computadora por cada 30 niños (modelo 1 a 30) en escuelas primarias.

Aula de medios. Espacio donde convergen las tecnologías de la información y la comunicación para ser utilizadas con herramientas pedagógicas. En estas aulas los alumnos toman clases de acuerdo a las necesidades del maestro.

Aula Telemática. Espacio escolar donde se emplean las TIC como mediadoras en los procesos de aprendizaje y enseñanza, con el modelo tecnológico de una computadora por niño (modelo 1 a 1) en la escuela secundaria

¹⁵ Programa Habilidades Digitales para Todos

¹⁶ Programa Abriendo Escuelas para la Equidad

¹⁷ El protagonismo juvenil implica una concepción distinta de lo que es “ser joven” y de cómo los/as jóvenes participan en los distintos procesos de construcción de sus proyectos de vida y de las políticas públicas.

En primer lugar, es preciso entender que los/as jóvenes no son un grupo homogéneo. La diferencia de sus condiciones socioeconómicas y la diversidad de sus identidades culturales, geográficas, de género, de edad, entre otras, inciden en

5. Planeación institucional

Aunque la planeación institucional a través del Plan Estratégico de Transformación Escolar 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 un proyecto escolar. La elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar es el principio definitorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas, pero apenas es un punto de partida. Éste es uno de los temas más delicados de la organización escolar (porque delega responsabilidades) y en el que el liderazgo del director juega un papel central.

Se asume que la escuela ha elaborado un Plan Estratégico de Transformación Escolar, por lo que la planeación es colectiva si:

1. En la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar participó la comunidad escolar.
2. El aprendizaje de los alumnos es el principal tema que se maneja en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
3. El personal de la escuela se distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo.
4. Los profesores y padres de familia se coordinan para la planeación de actividades de la escuela.
5. Las actividades de la escuela se realizan tomando en cuenta el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
6. Se cumplen las metas y compromisos definidos en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
7. Incorpora en el Plan Estratégico de Transformación Escolar las estrategias que permiten el cumplimiento de los objetivos del Programa Escuelas de Tiempo Completo.¹⁸

las distintas particularidades de los grupos de jóvenes. Por ello, las políticas o procesos educativos deben dejar de lado propuestas homogeneizadoras cuando se trate de trabajar con estos grupos de edad.

Por otro lado, los/as jóvenes muchas veces son considerados como una población problemática. Es preciso desterrar la idea de que es una “edad difícil” y que “son un grupo complicado”. Por el contrario, es la edad que refleja todas las potencialidades, aspiraciones e ilusiones por construir un mundo mejor. En su intento por desarrollar su identidad, su fuerza, su vitalidad y sus sueños, pueden hacer posible la construcción de personas responsables y comprometidas. En ese sentido, es fundamental considerar que la principal demanda de los/as jóvenes es su participación en los procesos que los involucran (SEP, 2011).

¹⁸ Programa Escuelas de Tiempo Completo.

8. Atiende factores de riesgo relacionados con el entorno físico y geográfico en donde se ubica la escuela.¹⁹
9. En el Plan Estratégico de Transformación Escolar se incorporan indicadores de logro educativo²⁰ y esquemas para su seguimiento sistemático, como base para mejorar la práctica docente.²¹

¹⁹ Programa Escuela Segura.

²⁰ Un indicador es una estadística relevante para la política educativa que proporciona información sobre el estado o situación, la calidad o el producto del sistema educativo (INEE, 2008).

²¹ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

20. 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 tiene la finalidad de cotejarse en relación con 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. La importancia del proceso radica en que permite a todos los actores de la comunidad escolar observar con transparencia los resultados y los avances de la escuela, en función del 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.

El director de la escuela ejecuta procesos de autoevaluación si:

- | |
|---|
| 1. La escuela cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos. |
| 2. 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 académico de los alumnos, etcétera. |
| 3. El director analiza, junto con los profesores, las mejoras que ha tenido para el aprendizaje de los alumnos el hecho de que los docentes hayan asistido a cursos de preparación profesional. |
| 4. Se han reconocido las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades. |
| 5. Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad escolar. |
| 6. La escuela ha elaborado mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos. |
| 7. Promueve procesos participativos para identificar y prevenir situaciones de riesgo en la escuela ²² |

²² Programa Escuela Segura

21. Comunicación del desempeño

El primer paso de la comunicación del desempeño consiste en el hecho de que la escuela haya dispuesto de medios para que los padres conozcan los avances de los hijos. Posteriormente, se habrán de implementar mecanismos para que los padres no sólo reciban información sobre el aprovechamiento de los hijos, sino que encuentren espacios en la escuela donde discutirlos y reflexionar sobre sus implicaciones en la preparación académica de los alumnos. Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero sobre la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente sobre el nivel de aprendizaje. El director de la escuela es el primer promotor de otra actividad, en este caso, de la rendición de cuentas de la escuela. Él promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.

Los directores rinden cuentas académicas a los padres y a la comunidad si:

1. La escuela dispone de medios para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.
2. Los padres de familia participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los alumnos.
3. Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.
4. La supervisión escolar es convocada para las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los alumnos.
5. En la escuela se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.

22. Redes escolares

Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan parcelas 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, en este aspecto, se convierte en el actor central (junto con la supervisión escolar), al tener la iniciativa de buscar la formación de redes escolares. Las escuelas, en general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas, quizás mediante la identificación de lo que hacen las mejores (*benchmarking*), lo que se consideran experiencias exitosas, o simplemente por pasar por problemas semejantes y contrastar las maneras de confrontarlos. Puede ser que, en el 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 las tecnologías que permiten 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 de los 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 técnicos pedagógicos pueden jugar un papel clave en la promoción de las redes de escuela, tanto al interior de sus zonas, como entre zonas escolares.

La escuela participa en redes escolares si:

1. 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.
2. Ha buscado apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).
3. Los profesores platican con sus pares de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para ver la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje.
4. Solicita y obtiene recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos.
5. Conoce las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos.
6. Usa medios tecnológicos para estar informada de las actividades y resultados de otras escuelas.
7. Usa medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, la sociedad y las ciencias.

8. Los directivos, profesores o personal han sido asesores o capacitadores del personal de otras escuelas.
9. Lleva un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.
10. Fortalece la vinculación interinstitucional para reducir los factores de riesgo identificados.²³
11. Los profesores y directivos participan en Redes de Grupos²⁴ de Profesionalización de la Práctica Educativa²⁵
12. Los profesores apoyan la conformación y la operación de las redes de padres y madres de familia que tienen hijos con discapacidad y/o con hijos con aptitudes sobresalientes.²⁶
13. Los padres de familia apoyan la atención educativa de los alumnos con discapacidad y/o aptitudes sobresalientes a través de las acciones que realizan en las redes de padres y madres de familia.²⁷

²³ Programa Escuela Segura

²⁴ En el marco de la tutoría personalizada la primera red que se constituye se encuentra en el **grupo de profesionalización de la práctica educativa**. Para que el potencial de aprendizaje que se encuentra en ella se comunique y comparta con otros grupos, se requiere que este grupo haya logrado suficiencia como red tutora, lo que implica la habilidad de todos sus integrantes para compartir experiencias diversas de aprendizaje (SEP, 2010).

²⁵ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada

²⁶ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

²⁷ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

B. Desempeño colectivo docente

El desempeño colectivo del equipo docente se diferencia del desempeño pedagógico del docente en que el primero se refiere a las prácticas de los profesores como colectivo a nivel de escuela, mientras que el segundo 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. No existe una línea divisoria que separe ambos conceptos, y sí muchos espacios donde convergen ambas esferas de la actividad docente. El maestro, 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 a 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, la obtiene 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 “desempeño colectivo del equipo docente”, enfatizando el término “colectivo”, para insistir en el aprendizaje obtenido por su integración al equipo docente de la escuela. Este ámbito se compone de dos estándares: uno relacionado con la formación profesional impulsada desde la escuela, y el otro con las actividades colectivas de planeación pedagógica compartida.

1.- Fomento al perfeccionamiento pedagógico

La capacitación y la actualización, permanente, de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Sin embargo, una vez que los docentes están en la escuela, esta capacitación tiene un impacto determinado en gran parte del centro escolar. Es posible que la escuela valore la formación recibida por el maestro, bien que la ignore, bien que no la aprecie lo suficiente como para que tenga beneficios importantes hacia el aprendizaje de los alumnos. El profesor, en forma individual, como es el caso de la escuela, puede hacer lo mismo: valorar, ignorar o no apreciar esta formación. Puede ser también que cada uno reciba un tipo de formación que no comparte con el equipo docente. Tampoco la escuela ha implementado medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares), lo cual se ha documentado en escuelas que llevan a la práctica este esquema con bastante éxito. Algunos maestros asimilan en muy alto grado la formación que les brinda el sistema educativo y llevan a la práctica estos aprendizajes, pero existen muchos casos en que se guardan para sí los conocimientos y las habilidades adquiridas. 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 asumiendo 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 dejó decae y aquella a la que arriba, 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, que se genera a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje es tarea de todos.

Se ejecutan acciones de perfeccionamiento docente desde la escuela si:

1. El director participa en la capacitación y/o actualización de sus maestros.
2. Los profesores buscan y están motivados para llevar cursos para su capacitación y actualización profesional relevantes para el contexto de su escuela.
3. 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.
4. Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos.

5. Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.
6. Los profesores y actores estratégicos²⁸ de la escuela acuerdan y emprenden estrategias de formación respecto del Programa Escuelas de Tiempo Completo.²⁹
7. El conjunto de acciones y apoyos para docentes y directivos participantes del Programa Habilidades Digitales para Todos comprende la formación relativa al Programa, el desarrollo y certificación de habilidades digitales, a la asesoría tanto tecnológica como pedagógica y a la conformación de redes sociales de conocimiento.³⁰
8. El acompañamiento pedagógico se realiza a través de la capacitación, certificación y asesoría sobre el uso y desarrollo de las TIC³¹ como apoyo didáctico.³²
9. La construcción del conocimiento se realiza a través de Tutoría Personalizada³³, entre alumnos, docentes y directivos.³⁴
10. La construcción del conocimiento se realiza a través de Tutoría a Distancia,³⁵ entre alumnos, docentes y directivos.³⁶

²⁸ Se consideran **Actores Estratégicos** a las figuras susceptibles de recibir formación y capacitación para fortalecer sus competencias profesionales para una mejor operación y desarrollo del Programa Escuelas de Tiempo Completo: entre ellas están profesores frente a grupo, directores, miembros de los equipos de supervisión, especialistas y personal de apoyo (SEP, 2010).

²⁹ Programa Escuelas de Tiempo Completo.

³⁰ Programa Habilidades Digitales para Todos.

³¹ Se conoce como tecnologías de la información y la comunicación (**TIC**), al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro, presentación o transformación de informaciones (sonidos, imágenes, textos, etcétera), transmitidos por medios electrónicos. Entre las TIC se encuentran tecnologías como la radio, televisión, vídeo, DVD, teléfono (de línea fija y línea móvil), los sistemas de satélite, la computadora con el hardware de red y el software, así como el equipo y los servicios asociados con estas tecnologías, como la videoconferencia o el correo electrónico (SEP, 2011).

³² Programa Habilidades Digitales para Todos.

³³ La Tutoría Personalizada es una estrategia de aprendizaje que, con base en la relación y el diálogo entre tutor y tutorado intenta atender las necesidades académicas individuales (SEP, 2010).

³⁴ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

³⁵ La Tutoría a Distancia al igual que la Tutoría personalizada mantiene el objetivo de resolver las necesidades académicas individuales del tutorado, aún cuando se liga a los esquemas de la formación a distancia, los cuáles intentan aprovechar las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación para poder llegar a un mayor número de personas (SEP, 2010).

³⁶ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

11. Los profesores participan en diplomados disciplinarios (español, matemáticas) para avanzar en campos o áreas del conocimiento específicos.³⁷
12. Los profesores y directivos conforman un Grupo de Profesionalización³⁸ de la Práctica Educativa³⁹.
13. Los profesores promueven espacios de formación para el uso de indicadores establecidos en los recursos y herramientas de análisis de los resultados de evaluación, para fortalecer procesos de planeación didáctica.⁴⁰
14. Los profesores utilizan materiales educativos⁴¹ que priorizan actividades de comprensión y estudio a profundidad de contenidos o temas educativos específicos cuyos resultados en los programas evaluados fueron menos satisfactorios.⁴²
15. Los profesores, directivos, maestros y bibliotecarios fortalecen el aprovechamiento educativo de los acervos de las bibliotecas Escolares y de Aula mediante acciones de formación profesional.⁴³
16. Los profesores y directivos, participan en diplomados, congresos, seminarios, encuentros académicos, cursos, talleres, conferencias, reuniones de trabajo entre otros, para capacitarse o actualizarse a fin de favorecer el logro de los aprendizajes de los alumnos y avanzar en el desarrollo de prácticas educativas y culturas inclusivas.⁴⁴

³⁷ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

³⁸ La posibilidad de que la relación tutora se integre como una alternativa en la educación, depende de la conformación de un *Grupo de Profesionales de la Práctica Educativa* que tiene en común el objetivo de aprender en tutoría personalizada, a partir de la construcción de catálogos de tutoría y de la diversidad de contenidos que estos incluyen (SEP, 2010).

³⁹ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

⁴⁰ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

⁴¹ Estos materiales se incluyen en el componente **Materiales que favorecen la comprensión de temas que representan dificultad**, del Programa Emergente para Mejorar el Logro Educativo. Entre otros: *Guías de Autoformación Docente de Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Formación Cívica y Ética, Historia y Geografía*; Materiales para Apoyar la Práctica Educativa (MAPE): *La Enseñanza de la Geometría, La Expresión Escrita en Alumnos de Primaria, La revisión de Textos en el Aula, Una Guía para el Maestro y Los Decimales: más que una Escritura*; Guías Interactivas para el Fortalecimiento de las Asignaturas de Español y Matemáticas para el Nivel de Secundaria (GIS); *PISA En el Aula*; y, Catálogos de Tutoría.

⁴² Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

⁴³ Programa Nacional de Lectura.

⁴⁴ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

17. Los profesores y directivos participan en acciones de formación para lograr que los alumnos obtengan los conocimientos necesarios para participar en prácticas sociales del lenguaje oral y escrito con hablantes nativos y no nativos del inglés mediante competencias específicas.⁴⁵

18. Los profesores y directivos se capacitan y actualizan permanentemente para asegurar que dominan los contenidos de enseñanza del currículo y tienen las competencias para desarrollar capacidades intelectuales y de pensamiento abstracto y complejo en los alumnos.⁴⁶

19. Los profesores y directivos se capacitan y actualizan permanentemente para asegurar que tienen las competencias para la formación humana de los alumnos, desarrollando en ellos competencias cívicas y éticas que permitan consolidar valores democráticos de respeto por los derechos humanos y las libertades, la tolerancia y el aprecio y el respeto por la pluralidad y la diversidad, así como formas de convivencia no marcadas por la violencia.⁴⁷

20. Los profesores y directivos se capacitan y actualizan permanentemente para atender de manera adecuada a la diversidad cultural y lingüística, estilos de aprendizaje y puntos de partida de los estudiantes, así como relaciones tutoras que valoran la individualidad y potencializan el aprendizaje significativo.⁴⁸

⁴⁵ Programa Nacional de Inglés

⁴⁶ Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio.

⁴⁷ Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio.

⁴⁸ Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio.

2. Planeación pedagógica compartida

La planeación pedagógica representa una de las tareas más importantes del profesor. Mediante ella expresan no sólo los objetivos de aprendizaje, sino también las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Esto pareciera ser una actividad individual, muy personal. No obstante, en una escuela abierta, los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Se trata de 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 se generan, como resultados, conversaciones que alimentan a la totalidad de los docentes que participan y les prodigan mayores estímulos hacia su propio trabajo. Es en un ambiente como el descrito donde ellos reciben y ofrecen retroalimentación sobre sus prácticas, descubren aciertos o posibles fallas que, ante los demás, podrían verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, es ahí donde se dan a conocer innovaciones que un profesor, en lo individual, puede compartir, por ejemplo, acerca de algunas modalidades diferentes para planear las clases, para el empleo original de recursos didácticos, para la forma en que cada uno revisa y evalúa su propia planeación, etc. Por otro lado, ahí se darán cuenta de la manera en que la planeación de cada docente está atendiendo a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo; si la planeación toma en cuenta a los alumnos con algún tipo de desventaja en el aprendizaje, o si se considera el nivel socioeconómico de algunos de ellos o, en fin, 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.

La planeación pedagógica es compartida si los profesores:

1. Conversan entre sí para intercambiar experiencias sobre su planificación de clases.
2. Comparten entre sí modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos.
3. Dan a conocer a sus compañeros la utilidad que han logrado obtener de algunos recursos didácticos.
4. Acuerdan entre ellos el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales.
5. Evalúan mutuamente su planeación didáctica.
6. Analizan en común los resultados de los alumnos y los cambios que tiene que hacer en su práctica pedagógica.
7. Incorporan la propuesta pedagógica del Programa Escuelas de Tiempo Completo a través del uso y aprovechamiento de sus materiales educativos.⁴⁹

⁴⁹ Programa Escuelas de Tiempo Completo.

8. Elaboran un Menú Temático de Referencia⁵⁰ que incluye los temas con los resultados menos satisfactorios identificados en los reportes de las pruebas estandarizadas⁵¹.

⁵⁰ El Menú Temático de Referencia, es sólo un elemento de precisión para la atención a las necesidades de formación. Es necesario decir que el catálogo de tutoría en un primer momento se subordina a la selección que establece el menú, pero como instrumento de un grupo de aprendizaje con base en relaciones tutoras, se considera como elemento pedagógico para el desarrollo curricular, es decir, no se limita a la referencia que se construye desde las pruebas estandarizadas, sino que, desde la práctica educativa se moverá hacia el desarrollo de las competencias del currículum de educación básica (SEP, 2010).

⁵¹ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

C. 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 en los alumnos.

La escuela es una institución que se orienta, en su totalidad, a que los alumnos participen activamente al lado de los profesores y de toda la comunidad escolar, para crear su propio aprendizaje con la escuela como soporte para lograrlo. En este sentido, el aprendizaje se considera como un compromiso de todos, incluyendo la totalidad de los alumnos. Es, pues, una de las tareas más importantes de la comunidad escolar: trabajar arduamente con la convicción de que el aprendizaje es el asunto central de la escuela y debe asegurarse de que cada una de las actividades que se propongan y se desarrollen tengan 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.

1. Centralidad del aprendizaje

El aprendizaje es el motivo que da origen a la escuela, pues se considera que con ello los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, desempeñándose 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.

La prioridad de la escuela es el aprendizaje si:

1. En el Plan Estratégico de Transformación Escolar las metas y los objetivos centrales se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos.
2. En la valoración del nivel de desempeño de los maestros se consideran los resultados de aprendizaje de los alumnos.
3. En las reuniones que convoca el director con sus maestros el aprendizaje de los alumnos es el tema central.
4. En las reuniones que convoca el director con los padres de familia el aprendizaje de los alumnos es el tema central.
5. Se toman decisiones y acciones para mejorar el aprendizaje de los alumnos.
6. Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje.
7. Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
8. Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.
9. Considera los enfoques y contenidos del Plan de Estudios de Educación Básica 2011, las habilidades digitales y el planteamiento didáctico contenido en los materiales educativos digitales, así como el uso pedagógico del Aula Telemática.⁵²
10. Se implementan estrategias para la identificación de las necesidades específicas de los alumnos⁵³ que requieren de mayores apoyos educativos.⁵⁴

⁵² Programa Habilidades Digitales para Todos.

⁵³ Se refiere a: alumnos con discapacidad, aptitudes sobresalientes, talentos específicos o bien aquellos alumnos sin discapacidad que requieren de mayores apoyos y estrategias diferenciadas para favorecer el logro de sus aprendizajes. Implementar la realización de los ajustes razonables y brindar los apoyos que requieran los alumnos con o sin discapacidad que requieren de mayores apoyos para el logro de los aprendizajes (SEP, 2011).

⁵⁴ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

2. Compromiso de aprender

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

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

- | |
|---|
| 1. Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje. |
| 2. Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta para el aprendizaje propio a conseguir. |
| 3. Los alumnos saben de sus limitaciones en el aprendizaje y piden apoyo cuando lo necesitan. |
| 4. Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje. |
| 5. Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje. |
| 6. Los alumnos consideran valioso su propio aprendizaje para su vida presente y futura. |
| 7. Los profesores despiertan la curiosidad intelectual de los alumnos haciéndolos personas con el gusto y el hábito por el conocimiento y el aprendizaje permanente (aprender a aprender), poniendo en práctica recursos y técnicas innovadoras, cercanas a los enfoques pedagógicos contemporáneos y motivadoras del aprendizaje (ambientes de aprendizaje), utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. ⁵⁵ |

⁵⁵ Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio.

3. Equidad en las oportunidades de aprendizaje

En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza, se toman en consideración las necesidades y los retos planteados a los alumnos por sus condiciones específicas de aprendizaje a partir de su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender, sean o no conscientes de ello; sin embargo, la escuela trata de que todos los estudiantes se den cuenta de que es el motivo central de su ingreso y permanencia. La escuela no distingue, en su oferta, entre sus alumnos por cuestiones de género, ni de cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.

En la escuela se ofrecen oportunidades de aprendizaje a todos sus alumnos de manera equitativa si:

1. Disponen de actividades específicas para atender a los alumnos de bajos logros académicos.
2. Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren.
3. Disponen de espacios y materiales especiales para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje.
4. Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos.
5. Se comunican con los padres de los alumnos para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.
6. Se opera el Modelo Educativo Habilidades Digitales para Todos (PHDT) articulado a través de la integración de programas y el desarrollo de bancos de materiales digitales, recursos tecnológicos y sistemas informáticos.⁵⁶

⁵⁶ Programa Habilidades Digitales para Todos.

D. Funcionamiento de los Consejos

Se espera que funcionen en la escuela de educación básica mexicana dos órganos dedicados a apoyar tareas diversas de la organización escolar: El Consejo Técnico, compuesto por los directivos y docentes, y el Consejo Escolar de Participación Social, formado por los directivos, docentes, padres de familia, exalumnos y miembros de la comunidad. En ambos, la normatividad promueve que se tomen decisiones de manera participativa. 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 tiene sus propias estrategias para tal fin.

1. Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar

El Consejo Técnico Escolar (CTE) constituye un foro idóneo para conversar sobre el trabajo académico que se realiza en la escuela. Se sabe de fuentes propias de algunas escuelas que este espacio se ha empleado para otros fines diferentes. En la escuela donde funciona adecuadamente el CTE, las conversaciones entre el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente por medio del 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 ellos fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.

El Consejo Técnico Escolar cumple con su función si:

- | |
|---|
| 1. Orienta el trabajo académico de la escuela. |
| 2. Sirve para exponer los problemas que los maestros tienen en el proceso de enseñanza aprendizaje. |
| 3. Se toman acuerdos con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances. |
| 4. Constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros. |
| 5. Se propicia intercambio de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza. |
| 6. Se da seguimiento a las actividades y resultados del Plan Estratégico de Transformación Escolar. |
| 7. Es un espacio de análisis, reflexión y crítica de las prácticas educativas con base en el seguimiento sistemático al logro educativo, así como de reconocimiento de su responsabilidad en la transformación de las mismas. ⁵⁷ |

⁵⁷ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

2. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social

El Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: alumnos, maestros, padres de familia, gente en general de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían con relación a los del CTE, pues en este caso se orientan más al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos. En algunas escuelas es quizá la tarea más importante que se realiza a partir de aquí. Sin embargo, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico que aún no ha sido explotado en gran parte de las escuelas. La Ley General de Educación de 1993, en su artículo 69, faculta a los padres de familia para que, empleando este órgano, opinen sobre asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.

El Consejo Escolar de Participación Social cumple su función si:

1. Se reúne periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos.
2. Se discuten los avances académicos de la escuela.
3. Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela.
5. Participa vigorosamente en el proceso de autoevaluación de la escuela

E. Participación social

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

1. Participación de los padres en la escuela

La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde allí se les convoca 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 ellos 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 llevan a cabo a través del CEPS, sino que la escuela las planea, intencionalmente, con el objeto de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.

Los padres de familia participan activamente en la escuela si:

1. Existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas.
2. Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y se toman en cuenta por directivos y maestros.
3. La planeación de las actividades de la escuela se realiza de manera colectiva incorporando las opiniones de los padres de familia.
4. Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela.
5. Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
6. La escuela lleva a cabo procesos de capacitación, como los talleres “Escuela para Padres”, para facultarlos en la participación en la escuela.
7. Se involucran en las actividades académicas de manera activa y responsable, no utilitaria para recibir información unidireccional.⁵⁸
8. Asisten a jornadas académicas, artísticas, deportivas, científicas, cívicas y/o culturales que promuevan el logro de los aprendizajes de los alumnos con necesidades específicas que requieren de mayores apoyos educativos.⁵⁹
9. Colaboran en la realización de actividades orientadas a informar y sensibilizar a la comunidad en general y a la comunidad escolar para fortalecer el proceso de educación inclusiva.⁶⁰

⁵⁸ Proyecto Piloto Innovación de la Gestión Pedagógica para Incrementar la Mejora del Logro Académico: Fortalecimiento de la Dimensión Pedagógica Curricular de la Gestión Educativa Estratégica, a Través de la Formación de Redes de Tutoría Personalizada.

⁵⁹ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

⁶⁰ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

2. Apoyo al aprendizaje en el hogar

Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando el maestro encuentra, en el hogar de sus alumnos, padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. Además, la comunidad, en general, apoya el desarrollo integral de los alumnos estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.

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

1. Apoyan a sus hijos en las tareas escolares.
2. Acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos.
3. La escuela convoca a padres de familia cuyos hijos están teniendo bajos logros académicos.
4. La escuela ofrece cursos y/o talleres a los padres de familia para hacerles saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios.
5. Se estimula a los padres a apoyar actividades de los maestros en sus clases.
6. Se recupera en la escuela la cultura de los padres y de la comunidad.

F. Condiciones de operación de la escuela

Además de la valoración del desempeño en la gestión en las escuelas a partir de los estándares, es deseable tomar en cuenta las condiciones de operación de las escuelas en la consideración del estado de la gestión. Estas condiciones influyen de manera importante en el desempeño de la escuela y muchas de ellas dependen de actores que se sitúan más allá de ésta, por lo que la responsabilidad recae en los gobernantes de diversos niveles o en la sociedad en general. Recomendamos considerar el estado de las condiciones de operación de la escuela, al igual que su historia, en la valoración de su desempeño. Un aspecto central de las condiciones operativas se relaciona con el apoyo de la comunidad. Ésta tiene importantes compromisos con la escuela, tales como valorar la asistencia y el egreso exitoso de la misma, configurar un ambiente social que impulse el desarrollo integral de niños y jóvenes, cuidar de la escuela y de sus miembros, apoyar el desarrollo de las actividades escolares y propiciar que los logros escolares sean objeto de aprecio y prestigio.

Otras de las condiciones críticas son la infraestructura de los planteles (estado general del edificio, su nivel de adecuación para los fines de la escuela, el estado de las aulas, patio, jardines, existencia de biblioteca), la presencia y suficiencia de apoyos didácticos, materiales instruccionales (como los libros, mapas, juegos de geometría) y recursos facilitadores del aprendizaje, como las computadoras, internet, proyectores. Además, un ambiente de aprendizaje se fomenta únicamente garantizando la seguridad y se promueva la salud, tanto para los alumnos como para los docentes.

Finalmente, existe una amplia correspondencia entre el hecho de que una escuela sea considerada “buena” con apreciaciones que, si bien son subjetivas, también son resultado de una buena gestión, como por ejemplo, ser “bonita”. Las buenas escuelas usualmente tienen prestigio, es decir, son especialmente apreciadas por la comunidad. Este aspecto suele manifestarse en una alta demanda estudiantil (algunas de ellas, aunque públicas, seleccionan a sus alumnos). El prestigio puede construirse más por fama a través de los años, que por evidencias reales de desempeño efectivo actual. Sin embargo, para todas las escuelas, ser prestigiosa es una de sus metas más apreciadas y concretas.

1. Optimización de recursos

La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.

En la escuela se garantiza el aprovechamiento de los recursos en favor del aprendizaje si:

1. Trabaja los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar.
2. Respetan los horarios de trabajo y receso establecidos durante la jornada.
3. Aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza.
4. Se coordina con el contraturno (en caso de haber) para articular las planeaciones en los asuntos relacionados con el aprovechamiento de los recursos.
5. Establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles.
6. Define estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos.
7. Organiza su calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.
8. Se promueve mediante la generación de información y acciones de difusión la instalación y uso de Bibliotecas Escolares y de Aula.⁶¹
9. Se propone contar con apoyos específicos como: material didáctico, material en relieve, bibliográfico, audiovisual, juguetes, mobiliario adaptado, recursos tecnológicos, entre otros, que estén orientados a mejorar las condiciones de la escuela, para favorecer el logro de los aprendizajes de los alumnos con necesidades específicas que requieren de mayores apoyos educativos.⁶²
10. Adquiere recursos tecnológicos, equipos de asistencia tecnológica y/o tecnologías adaptadas, tales como: impresoras en Braille, impresoras para material en relieve, software especializados para personas con discapacidad, objetos, sistemas o productos adaptados o contruidos, a fin de que puedan brindar este apoyo y orientación a los alumnos, sus familias y otras escuelas.⁶³

⁶¹ Programa Nacional de Lectura.

⁶² Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

⁶³ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

2. Control escolar

La escuela cumple en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etcétera, sin menoscabo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo

En la escuela se tiene un buen control de la información del centro escolar si:

1. Cuenta con su información estadística de manera organizada y actualizada.
2. Cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes, entre otros.
3. Cuenta con un registro de los avances logrados en su Plan Estratégico de Transformación Escolar.
4. Cuenta con el programa de trabajo del Consejo Escolar de Participación Social.
5. Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

3. Infraestructura

La escuela se organiza para que las instalaciones cuenten con las condiciones físicas básicas, para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

En la escuela, las instalaciones favorecen la enseñanza si:

- | |
|---|
| 1. Se cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa. |
| 2. Cuenta con sanitarios en buenas condiciones, para alumnos y docentes. |
| 3. Cuenta con las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas adecuadas. |
| 4. Tiene aulas en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. |
| 5. Cuenta con espacio y equipo que promueva el uso de las tecnologías de la información y comunicación. |
| 6. Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: jardín, patio, área de juegos, canchas, etcétera. |
| 7. Cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos. |
| 8. Cuenta con los materiales didácticos e insumos para garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados. |
| 9. Cuenta con instalaciones y equipo para utilizar las tecnologías de la información y comunicación: Enciclomedia, Red Escolar, Habilidades Digitales para Todos, entre otros. |
| 10. Cuenta con Aulas Telemáticas equipadas y conectadas con tecnologías de la información y la comunicación operadas adecuadamente. ⁶⁴ |
| 11. Promueve adecuaciones arquitectónicas ⁶⁵ en la escuela, para mejorar las condiciones de acceso, desplazamiento, orientación y comunicación de los alumnos con discapacidad que hacen uso de estos espacios, a fin de impulsar su participación de forma segura, autónoma y cómoda en las instalaciones educativas. ⁶⁶ |

⁶⁴ Programa Habilidades Digitales para Todos.

⁶⁵ Estas adecuaciones se refieren a: construcción de rampas, barandales, ampliación de puertas, adaptación de baños, contraste de color en las paredes para los alumnos con baja visión, aislantes de sonido en paredes para los alumnos hipoacúsicos, instalación de alarmas con luz, señalizaciones en sistema Braille, entre otros (SEP, 2011).

⁶⁶ Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa.

Bibliografía

Barrera, I., & Myers, R. (2011). Estándares y evaluación docente en México: el estado del debate. *Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe* , 42.

Brooke, N. (2005). *Accountability Educacional en Brasil. Una Visión General*. Minas Gerais, Brasil: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe.

Encyclopædia Britannica. (4 de mayo de 2012). *Encyclopædia Britannica*. Recuperado el 4 de MAYO de 2012, de <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/3040/accountability>

INEE. (2008). *Panorama Educativo de México 2008. Indicadores del Sistema Educativo Nacional*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Román, M. (2010). La voz ausente de estudiantes y padres en la evaluación del desempeño docente. *Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina* , 29.

SEP. (2011). ABC de nuevas prácticas: equidad de género, noviolencia y protagonismo juvenil. *Abriendo Escuelas para la Equidad* , 20.

SEP. (26 de diciembre de 2011). Acuerdo No. 555 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad. *Diario Oficial de la Federación* , pág. 27.

SEP. (29 de diciembre de 2010). Acuerdo No. 556 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo. *Diario Oficial de la Federación* , pág. 16.

SEP. (19 de diciembre de 2011). Acuerdo No. 605 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Habilidades Digitales para Todos. *Diario Oficial de la Federación* , pág. 63.

SEP. (27 de diciembre de 2011). Acuerdo No. 612 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y la Integración Educativa. *Diario Oficial de la Federación* , pág. 19.

SEP. (28 de diciembre de 2011). Acuerdo No. 616 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Nacional de Lectura. *Diario Oficial de la Federación* , pág. 22.

SEP. (27 de diciembre de 2011). Acuerdo No. 661 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Escuela Segura. *Diario Oficial de la Federación* , pág. 23.

SEP. (2010). *Documento Base del Programa Emergente para Mejorar el Logro Educativo*. México: Secretaría de Educación Pública.

SEP. (2010). *Estandares de Gestión para la Educación Básica*. México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

SEP. (2011). *Marco para el diseño de Programas de Formación Continua y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica en Servicio 2011-2012*. México: Dirección General de formación Continua de maestros en Servicio.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

SEP. (2011). *Programa Nacional de Inglés en Educación Básica. Segunda Lengua: Inglés*. México: Secretaría de Educación Pública.



Anexos

Plan Estratégico de Transformación Escolar



ANEXOS

PROGRAMAS INCLUIDOS EN LOS CRITERIOS OPERATIVOS

1. PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO
2. PROGRAMA ESCUELA SEGURA
3. PROGRAMA HABILIDADES DIGITALES PARA TODOS
4. PROYECTO PILOTO INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA INCREMENTAR LA MEJORA DEL LOGRO ACADÉMICO: FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN DE REDES DE TUTORÍA PERSONALIZADA
5. PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA
6. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LA INTEGRACIÓN EDUCATIVA
7. PROGRAMA NACIONAL DE INGLÉS
8. PROGRAMA DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN CONTINUA Y SUPERACIÓN PROFESIONAL DE MAESTROS EN SERVICIO
9. PROGRAMA ABRIENDO ESCUELAS PARA LA EQUIDAD

PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO

Criterios operativos

1. Utiliza los instrumentos de gestión y organización escolar y las acciones de acompañamiento y seguimiento del Programa Escuelas de Tiempo Completo para apoyar a las familias de los alumnos y fortalecer la tarea educativa de la escuela.
2. Amplía la duración de su horario escolar para mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.
3. Incorpora las estrategias que permiten el cumplimiento de los objetivos del Programa Escuelas de tiempo Completo.
4. Los profesores y actores estratégicos de la escuela acuerdan y emprenden estrategias de formación respecto del Programa Escuelas de Tiempo Completo.
5. Incorporan la propuesta pedagógica del Programa Escuelas de Tiempo Completo a través del uso y aprovechamiento de sus materiales educativos.

PROGRAMA ESCUELA SEGURA

Criterios operativos

1. Se impulsan actividades para prevenir el consumo de sustancias adictivas y la violencia.
2. Genera espacios propicios para la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones.
3. Atiende factores de riesgo relacionados con el entorno físico y geográfico en donde se ubica la escuela.
4. Promueve procesos participativos para identificar y prevenir situaciones de riesgo en la escuela
5. Fortalece la vinculación interinstitucional para reducir los factores de riesgo identificados.

PROGRAMA HABILIDADES DIGITALES PARA TODOS

Criterios operativos

1. Las acciones orientadas a la intervención pedagógica se determinan por todos los actores educativos escolares a partir de una organización escolar, que apoya el uso del aula telemática y permite una operación adecuada del mismo.
2. El conjunto de acciones y apoyos para docentes y directivos participantes del Programa Habilidades Digitales para Todos comprende la formación relativa al Programa, el desarrollo y certificación de habilidades digitales, a la asesoría tanto tecnológica como pedagógica y a la conformación de redes sociales de conocimiento.
3. El acompañamiento pedagógico se realiza a través de la capacitación, certificación y asesoría sobre el uso y desarrollo de las TIC como apoyo didáctico
4. Considera los enfoques y contenidos del Plan de Estudios de Educación Básica 2011, las habilidades digitales y el planteamiento didáctico contenido en los materiales educativos digitales, así como el uso pedagógico del Aula Telemática.
5. Se opera el Modelo Educativo Habilidades Digitales para Todos (PHDT) articulado a través de la integración de programas y el desarrollo de bancos de materiales digitales, recursos tecnológicos y sistemas informáticos.
6. Cuenta con aulas telemáticas equipadas y conectadas con tecnologías de la información y la comunicación operadas adecuadamente.

PROYECTO PILOTO INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA INCREMENTAR LA MEJORA DEL LOGRO ACADÉMICO: FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN DE REDES DE TUTORÍA PERSONALIZADA

Criterios operativos

1. En el Plan de Mejora se incorporan indicadores de logro educativo y esquemas para su seguimiento sistemático, como base para mejorar la práctica docente.
2. Los profesores y directivos participan en Redes de Grupos de Profesionalización de la Práctica Educativa.
3. La construcción del conocimiento se realiza a través de Tutoría Personalizada, entre alumnos docentes, directivos.
4. La construcción del conocimiento se realiza a través de Tutoría a Distancia, entre alumnos docentes, directivos.
5. Los profesores participan en diplomados disciplinarios (español, matemáticas) para avanzar en campos o áreas del conocimiento específicos.
6. Los profesores y directivos conforman un Grupo de Profesionalización de la Práctica Educativa.
7. Los profesores promueven espacios de formación para el uso de indicadores establecidos en los recursos y herramientas de análisis de los resultados de evaluación, para fortalecer procesos de planeación didáctica.
8. Los profesores utilizan materiales educativos que priorizan actividades de comprensión y estudio a profundidad de contenidos o temas educativos específicos cuyos resultados en los programas evaluados fueron menos satisfactorios.
9. Elaboran un Menú Temático de Referencia que incluye los temas con los resultados menos satisfactorios identificados en los reportes de las pruebas estandarizadas.
10. Es un espacio de análisis, reflexión y crítica de las prácticas educativas con base en el seguimiento sistemático al logro educativo, así como de reconocimiento de su responsabilidad en la transformación de las mismas.
11. Se involucran en las actividades académicas de manera activa y responsable, no utilitaria para recibir información unidireccional.

PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA

Criterios operativos

1. Los profesores, directivos, maestros bibliotecarios y bibliotecarios fortalecen el aprovechamiento educativo de los acervos de las bibliotecas Escolares y de Aula mediante acciones de formación profesional.
2. Se promueve mediante la generación de información y acciones de difusión la instalación y uso de Bibliotecas Escolares y de Aula.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LA INTEGRACIÓN EDUCATIVA

Criterios operativos

1. Los profesores apoyan la conformación y la operación de las redes de padres y madres de familia que tienen hijos con discapacidad y/o con hijos con aptitudes sobresalientes.
2. Los padres de familia apoyan la atención educativa de los alumnos con discapacidad y/o aptitudes sobresalientes a través de las acciones que realizan en las redes de padres y madres de familia.
3. Los profesores y directivos, participan en diplomados, congresos, seminarios, encuentros académicos, cursos, talleres, conferencias, reuniones de trabajo entre otros, para capacitarse o actualizarse a fin de favorecer el logro de los aprendizajes de los alumnos y avanzar en el desarrollo de prácticas educativas y culturas inclusivas.
4. Se implementan estrategias para la identificación de las necesidades específicas de los alumnos que requieren de mayores apoyos educativos.
5. Asisten a jornadas académicas, artísticas, deportivas, científicas, cívicas y/o culturales que promuevan el logro de los aprendizajes de los alumnos con necesidades específicas que requieren de mayores apoyos educativos.
6. Colaboran en la realización de actividades orientadas a informar y sensibilizar a la comunidad en general y a la comunidad escolar para fortalecer el proceso de educación inclusiva.
7. Se propone contar con apoyos específicos como: material didáctico, material en relieve, bibliográfico, audiovisual, juguetes, mobiliario adaptado, recursos tecnológicos, entre otros, que estén orientados a mejorar las condiciones de la escuela, para favorecer el logro de los aprendizajes de los alumnos con necesidades específicas que requieren de mayores apoyos educativos.
8. Adquiere recursos tecnológicos, equipos de asistencia tecnológica y/o tecnologías adaptadas, tales como: impresoras en Braille, impresoras para material en relieve, software especializados para personas con discapacidad, objetos, sistemas o productos adaptados o construidos, a fin de que puedan brindar este apoyo y orientación a los alumnos, sus familias y otras escuelas.
9. Promueve adecuaciones arquitectónicas en la escuela, para mejorar las condiciones de acceso, desplazamiento, orientación y comunicación de los alumnos con discapacidad que hacen uso de estos espacios, a fin de impulsar su participación de forma segura, autónoma y cómoda en las instalaciones educativas.

PROGRAMA NACIONAL DE INGLÉS

1. Los profesores y directivos participan en acciones de formación para lograr que los alumnos obtengan los conocimientos necesarios para participar en prácticas sociales del lenguaje oral y escrito con hablantes nativos y no nativos del inglés mediante competencias específicas.

PROGRAMA DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN CONTINUA Y SUPERACIÓN PROFESIONAL DE MAESTROS EN SERVICIO

1. Los profesores y directivos cuentan con las competencias para trabajar en forma colaborativa y para el aprendizaje permanentes
2. Los profesores y directivos se capacitan y actualizan permanentemente para asegurar que dominan los contenidos de enseñanza del currículo y tienen las competencias para desarrollar capacidades intelectuales y de pensamiento abstracto y complejo en los alumnos.
3. Los profesores y directivos se capacitan y actualizan permanentemente para asegurar que tienen las competencias para la formación humana de los alumnos, desarrollando en ellos competencias cívicas y éticas que permitan consolidar valores democráticos de respeto por los derechos humanos y las libertades, la tolerancia y el aprecio y el respeto por la pluralidad y la diversidad, así como formas de convivencia no marcadas por la violencia.
4. Los profesores y directivos se capacitan y actualizan permanentemente para atender de manera adecuada a la diversidad cultural y lingüística, estilos de aprendizaje y puntos de partida de los estudiantes, así como relaciones tutoras que valoran la individualidad y potencializan el aprendizaje significativo
5. Los profesores despiertan la curiosidad intelectual de los alumnos haciéndolos personas con el gusto y el hábito por el conocimiento y el aprendizaje permanente (aprender a aprender), poniendo en práctica recursos y técnicas innovadoras, cercanas a los enfoques pedagógicos contemporáneos y motivadoras del aprendizaje (ambientes de aprendizaje), utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.

PROGRAMA ABRIENDO ESCUELAS PARA LA EQUIDAD

1. Promueve acciones para identificar las formas que toma la violencia en la comunidad escolar, para desarticular los mecanismos que la sustentan y, en su lugar implementar la cultura de la noviolencia para contrarrestar la discriminación, el abuso, la humillación y la desigualdad.
2. Impulsa un enfoque de perspectiva de género en el trabajo escolar para identificar y erradicar los estereotipos de género en las relaciones humanas dentro de la escuela.
3. Crea las condiciones para que las/los jóvenes participen de manera real, responsable y decisiva, en la concepción, planificación, ejecución y evaluación de acciones en sus comunidades y sociedades.

RELACIÓN DE PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS CON ESTANDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA

AMBITOS DE LOS ESTANDARES DE GESTIÓN ESCOLAR						
	DIRECCIÓN ESCOLAR	DESEMPEÑO COLECTIVO DEL EQUIPO DOCENTE	GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	LOS ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA	PARTICIPACIÓN SOCIAL	CONDICIONES DE OPERACIÓN DE LA ESCUELA
ESTANDARES DE GESTIÓN ESCOLAR	Liderazgo efectivo Reorientar el liderazgo	Fomento al perfeccionamiento pedagógico Incorporar temas de relevancia social La tutoría y la asesoría académica a la escuela	Centralidad del aprendizaje Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje	Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar	Participación de los padres en la escuela Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela	Optimización de recursos
	Clima de confianza Generar ambientes de aprendizaje	Planeación pedagógica compartida Planificar para potenciar el aprendizaje	Compromiso de aprender	Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación social	Apoyo al aprendizaje en el hogar	Control escolar
	Compromiso de enseñar		Equidad en las oportunidades de aprendizaje Favorecer la inclusión para atender a la diversidad			Infraestructura
	Autoevaluación Evaluar para aprender					
	Comunicación del desempeño					
	Redes escolares					
	Decisiones compartidas Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje					

	Planeación institucional					
--	--------------------------	--	--	--	--	--

