

Programa Escuelas de Calidad

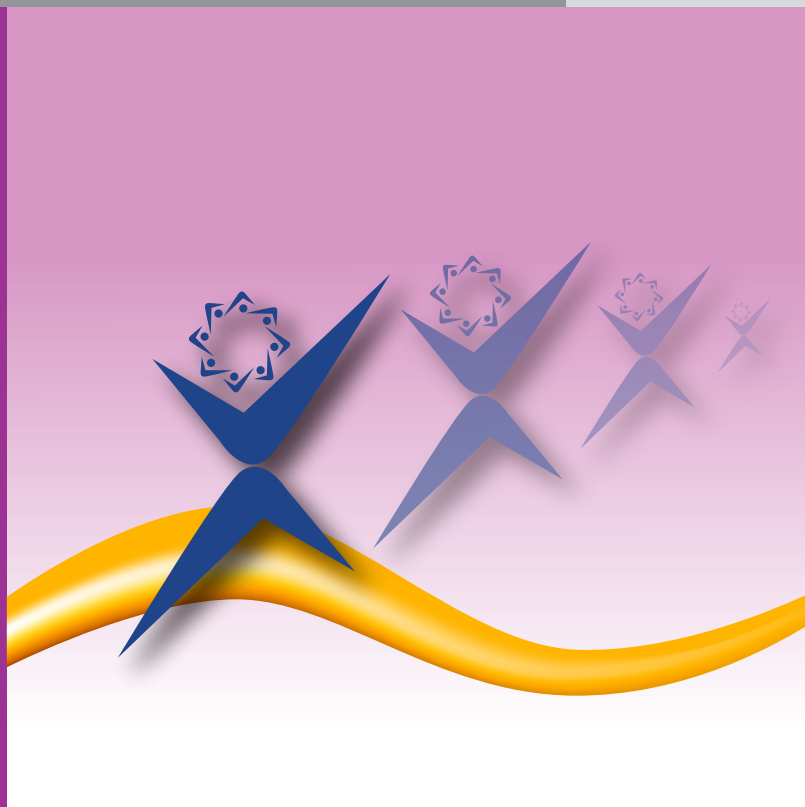


**GOBIERNO
FEDERAL**

Alianza por la Calidad de la Educación



SEP



Módulo III

**Estándares de Gestión
para la Educación Básica**



Vivir Mejor

Alonso Lujambio
Secretaría de Educación Pública

José Fernando González Sánchez
Subsecretaría de Educación Básica

Juan Martín Martínez Becerra
**Dirección General de Desarrollo de la Gestión
e Innovación Educativa**

Daniel Hernández Ruiz
Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad

Estándares de Gestión para la Educación Básica



Los **Estándares de Gestión para la Educación Básica** son una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa y de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y el mejoramiento permanente del logro educativo. Los estándares de gestión son una propuesta desarrollada e impulsada desde el año 2001 por el Programa Escuelas de Calidad.

Coordinación de la obra

Evangelina Vázquez Herrera

Elaboración

Evangelina Vázquez Herrera

Jorge Abraham Mejía Reyna

Cuidado editorial

Jorge Humberto Miranda Vázquez

Supervisión editorial

Tonatiuh Arroyo Cerezo

Servicios editoriales

Laura Varela Michel

“Este programa está financiado con recursos públicos aprobados por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y queda prohibido su uso para fines partidistas, electorales o de promoción personal de los funcionarios”, *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*.

Primera edición: 2010

D.R. © Secretaría de Educación Pública

Argentina 28, Colonia Centro Histórico,

C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: 978-607-8017-37-9

Impreso en México

Distribución gratuita – Prohibida su venta

Contenido

■	Presentación.....	7
■	Capítulo I. Importancia de los Estándares	9
■	Capítulo II. Estándares de Gestión para la Educación Básica	15
	1. Descripción operativa.....	19
	2. Criterios para la operación de los Estándares de Gestión para la Educación Básica.....	27
	3. Clasificación de los Estándares en las dimensiones de la Gestión Escolar	37
■	Capítulo III. Estándares de Competencias Directivas en Planeación Estratégica	39
	1. Coordinación de la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar	42
	2. Coordinación de la implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar	49
	3. Coordinación del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar	53
■	Anexo 59	
	A. Estándares para la Gestión de Escuelas	62
	B. Estándares del Programa Escuelas de Calidad.....	63
	C. Comparación de Estándares para la Gestión de Escuelas vs. Estándares PEC.....	68
	D. Estándares de Gestión para la Educación Básica.....	84
■	Fuentes de consulta.....	93



Presentación

El presente documento, denominado Estándares de Gestión para la Educación Básica, constituye una respuesta a la necesidad de establecer un marco de referencia que oriente a los centros escolares sobre lo deseable en la dinámica cotidiana de las escuelas, es decir, en su gestión escolar a partir de cada una de las dimensiones que la conforman: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y Participación Social.

Contiene una propuesta construida a partir del análisis comparativo entre los estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social que promueve el Programa Escuelas de Calidad (PEC) y los “Estándares para la Gestión de Escuelas”¹ formulados por el Centro de Estudios Educativos, Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas y Heurística Educativa, con el propósito de orientar las formas de relación entre los actores y sus prácticas en la cotidianidad de la escuela.

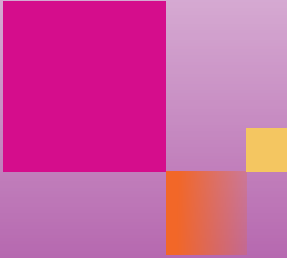
La propuesta consiste en identificar los estándares organizados en las cuatro dimensiones de la gestión escolar, para que las escuelas orienten con mayor precisión su labor cotidiana y consigan un mayor impacto en el logro de sus objetivos, teniendo como sustento el enfoque que impulsa el PEC a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

Para favorecer una comprensión común sobre el significado y amplitud de los estándares, se establece un conjunto de criterios operativos que orientan al colectivo escolar acerca de lo que es deseable que realicen los actores escolares y la forma como se espera sean sus prácticas.

¹ CEE/SIEME/HE (2008). *Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares para la gestión de escuelas. Documento de trabajo*. México: Centro de Estudios Educativos A.C., Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas S.C. y Heurística Educativa S.C.

Los criterios operativos en cada uno de los estándares sugieren la posibilidad de articulación con programas y proyectos educativos, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje; asimismo, brindan información para una probable vinculación entre instituciones y organizaciones cuyos apoyos beneficien el desarrollo escolar en aspectos de infraestructura, adquisición de materiales, acciones sociales, educativas y culturales, entre otros.

Finalmente, el documento presenta el trabajo realizado por directores de educación básica en funciones que participan en el Programa Escuelas de Calidad y en el Proyecto Piloto SEP-Consejo Británico denominado “Construcción de estándares para directivos mexicanos”.



IMPORTANCIA DE LOS ESTÁNDARES



Importancia de los Estándares

Recordemos que los estándares se conciben como referentes, criterios y normas que sirven como guías para identificar en qué situación inicial estamos y, a partir de ello, definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar, por lo que son insumos para construir la escuela que se quiere tener.

Son parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que se pretende lograr.

Son, además, experiencias que estimulan el interés por desarrollar innovaciones para apoyar las actividades del plan estratégico dentro de un marco de pertinencia y relevancia que garantice la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos y metas en el centro escolar.

Por ello, resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise los estándares, tomando en cuenta su caracterización y los criterios que consideran individualmente, de modo que, al reunirse en colegiado, se tenga una idea más precisa de su contenido y se favorezca un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permita realizar la actividad de contraste con los aspectos que no favorecen la gestión pedagógica (procesos de enseñanza y de aprendizaje) y la gestión escolar.

En este contexto, para lograr mayor claridad en lo que implica el análisis de la gestión escolar y sistematizar la información que permita tener un estatus más específico de cada uno de los estándares, se hace necesario organizarlos en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social.

Dimensión Pedagógica Curricular: Refiere la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana, lo que significa que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciben como medios generadores

de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes, basados en los valores humanos requeridos y en su desarrollo para vivir en sociedad, para respetar las leyes, conformar ciudadanías responsables y para un estilo de convivencia que nos permita crecer en ambientes de paz.



Dimensión de Participación Social: La escuela requiere, hoy más que nunca, un resuelto apoyo de los padres de familia y la comunidad, un respaldo que no sólo considera las cuotas económicas, donaciones materiales o fuerza de trabajo, sino del involucramiento en el aseguramiento de los aprendizajes de los alumnos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, con el firme propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

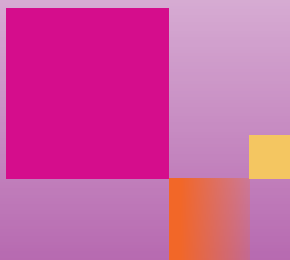
Asimismo, en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales, entre las que se encuentran los vecinos, las asociaciones y los comités de la comunidad, barrio o colonia, así como las empresas, ayuntamientos y los grupos civiles interesados en asuntos educativos. Por otra parte, también implica coordinar las actividades de los Centros Escolares de Participación Social entre cuyas tareas destacan: velar por la seguridad y la salud escolar, apoyar acciones para mejorar el logro académico e impulsar la transparencia y rendición de cuentas, entre otras.

Dimensión Organizativa: Clave para el colectivo escolar, refiere la importancia de las decisiones que se toman para dar cauce a la acción cotidiana de la escuela y asegurar el logro de los aprendizajes de todos los alumnos. Favorecer las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y en la escolar. Fomenta la dignificación de los espacios escolares, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con una escuela segura, saludable, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo escolar. También considera el trabajo que realiza el Consejo Técnico Escolar para garantizar la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje con un enfoque de equidad que fortalezca el desarrollo de competencias entre los estudiantes.

Dimensión Administrativa: La escuela, como institución, debe responder a sus requerimientos técnico-administrativos pues, de no ser atendidos con oportunidad, se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza y aprendizaje y para sus resultados. Las acciones de esta dimensión refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de control de la información relativa a toda la comunidad escolar, en cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. También evalúa contar con espacios físicos dignos y con los materiales necesarios y suficientes que garanticen el buen desempeño académico.

De esta forma, los Estándares de Gestión para la Educación Básica adquieren singular importancia porque permiten identificar el contexto actual del centro escolar para que, a partir de una misión y visión compartida, se planee, se trabaje y se evalúe eficientemente, favoreciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje en un ambiente digno, seguro y saludable.





ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA

Estándares de Gestión para la Educación Básica

Esta propuesta de estándares es el producto de la integración de dos fuentes de información cuyos referentes se han construido a través de la experiencia de diez años del Programa Escuelas de Calidad, de la puesta en marcha y evaluación de diferentes modelos educativos a lo largo de la historia del sistema educativo mexicano y de diversos resultados de investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar.

Los Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social del PEC y los Estándares para la gestión de escuelas elaborados por Heurística Educativa, el Centro de Estudios Educativos y Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas² sirvieron de base para el diseño de los estándares de la presente propuesta desarrollada por la Subsecretaría de Educación Básica a través del Programa Escuelas de Calidad.

Bajo este contexto, el resultado de dicho trabajo de integración arroja los veinte estándares de Gestión Escolar para la Educación Básica que se presentan en este libro.

² CEE/SIEME/HE (2008). *Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares para la gestión de Escuela. Documento de Trabajo*. México: Centro de Estudios Educativos A.C., Servicios Integrales de Evaluación y Medición educativas S. C. y Heurística Educativa S.C.

ESTÁNDAR

- | | |
|----|--|
| 1 | Fomento al perfeccionamiento pedagógico |
| 2 | Planeación pedagógica compartida |
| 3 | Centralidad del aprendizaje |
| 4 | Compromiso de aprender |
| 5 | Equidad en las oportunidades de aprendizaje |
| 6 | Liderazgo efectivo |
| 7 | Clima de confianza |
| 8 | Compromiso de enseñar |
| 9 | Decisiones compartidas |
| 10 | Planeación institucional |
| 11 | Autoevaluación |
| 12 | Comunicación del desempeño |
| 13 | Redes escolares |
| 14 | Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE) |
| 15 | Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) |
| 16 | Participación de los padres en la escuela |
| 17 | Apoyo al aprendizaje en el hogar |
| 18 | Optimización de recursos |
| 19 | Control escolar |
| 20 | Infraestructura |

1. Descripción operativa

Con el propósito de establecer una idea general sobre el campo de acción de cada estándar, a continuación se describe el significado de cada uno de ellos.

La descripción de cada estándar orienta la forma en como se concreta dentro de las acciones cotidianas de la escuela, es decir, cómo guían al colectivo sobre lo que debe trabajarse en el centro escolar y en el aula, esto favorece a los actores para tener un panorama más amplio y al mismo tiempo más específico sobre la realidad escolar.

ESTÁNDAR 1

FOMENTO AL PERFECCIONAMIENTO PEDAGÓGICO

La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Sin embargo, una vez que se encuentran en la escuela, dicha capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar. La escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y debe garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes.

Por eso, una escuela abierta que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y disminuye los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza. Se conoce que en algunas escuelas un maestro se distingue de los demás, llevando un peso extra que se carga en el proceso pedagógico que su tarea le impone.

Puede ser que cuando este tipo de maestros cambia de centro de trabajo, la escuela que queda atrás decae y la que lo recibe mejora. Esto indica la carencia de una plataforma que permita tener una planta docente de alto nivel generada a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje sea tarea de todos.

ESTÁNDAR 2**PLANEACIÓN PEDAGÓGICA
COMPARTIDA**

La planeación pedagógica representa una de las tareas más importantes del profesor, mediante la cual se expresa los objetivos de aprendizaje, junto con las estrategias y los recursos para alcanzarlos.

En una escuela abierta, los profesores revisan constantemente, junto con sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común para intercambiar observaciones y comentarios sobre su perspectiva didáctica y acerca de sus criterios de selección de contenidos. De todo esto existen, como resultados, conversaciones que alimentan la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo.

En un ambiente como el descrito los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus prácticas, descubriendo sus aciertos y carencias, que ante los demás podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, se dan a conocer innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como algunas modalidades diferentes de planear, el empleo original de recursos didácticos o bien la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación.

Por otro lado, se darán cuenta de la forma en que la planeación de cada uno atiende a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo, si la planeación toma en cuenta a los alumnos que tienen algún tipo de desventaja en el aprendizaje, si se considera el nivel socioeconómico de algunos de ellos o bien si la planeación tiene las variantes necesarias para atender a los alumnos, según su ritmo individual de aprendizaje.

ESTÁNDAR 3**CENTRALIDAD DEL APRENDIZAJE**

Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central que le da origen, pues se considera con ello que los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, desarrollándose como individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y de contribuir con este aprendizaje constante, para lograr una convivencia social más equitativa.

ESTÁNDAR 4

COMPROMISO DE APRENDER

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

ESTÁNDAR 5

EQUIDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE

En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico, necesidades educativas especiales y expectativas.

Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender, sean o no conscientes de ello; sin embargo, la escuela trata de que todos los alumnos descubran que tal es el motivo central de su ingreso y permanencia.

La escuela no distingue en su oferta entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.

ESTÁNDAR 6**LIDERAZGO EFECTIVO**

El director organiza a los maestros, para orientarlos hacia la buena enseñanza a fin de que los alumnos aprendan. El director genera acuerdos entre quienes conforman la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma. Concerta las estrategias para alcanzar los objetivos, al ser incluyente con el equipo y la comunidad escolar.

Estimula el desarrollo de las 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 convoca a 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.

ESTÁNDAR 7**CLIMA DE CONFIANZA**

Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, la cooperación, el intercambio, la integración y el establecimiento de valores, como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los componentes de la comunidad escolar.

Es responsabilidad del director, junto con el equipo docente, que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela, apoyando la consolidación de su capital social organizacional, es decir, la capacidad de trabajo cooperativo, basado en confianza y reciprocidad. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.

ESTÁNDAR 8**COMPROMISO DE ENSEÑAR**

El compromiso por enseñar se expresa en la profesionalización y en la responsabilidad. La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad así como con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El director demuestra eficiencia y eficacia en el asesoramiento y acompañamiento, para que se asuma la responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos. La responsabilidad y el compromiso se expresan desde el desempeño de las labores cotidianas y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar y por los planes y programas de estudio, para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.

ESTÁNDAR 9**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 sus metas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada participante y se establecen los mecanismos para que esto suceda. Esto no queda sólo como un discurso, sino que las perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas e incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

ESTÁNDAR 10**PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

Se cuenta con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que les permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado, con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo. Para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que se haya elaborado un plan o proyecto escolar; es un punto de partida, es el principio definitorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas. Éste es uno de los temas más delicados de la organización escolar, pues delega responsabilidades y el liderazgo del director juega un papel central.

ESTÁNDAR 11**AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación escolar representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra en relación a la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También, tiene como finalidad de cotejarse en relación con los estándares y es una de las más importantes iniciativas que el director incluye en su plan de actividades desde el principio del ciclo escolar. Este proceso es importante porque permite a la comunidad escolar observar con transparencia los resultados y los avances de la escuela relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos. Al mismo tiempo, ofrece elementos verificables que permiten mejorar la retroalimentación en los ámbitos que se detecten necesidades.

ESTÁNDAR 12**COMUNICACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se refiere a que la escuela dispone de medios para que los padres conozcan los avances de sus hijos, implementa mecanismos para que los padres no sólo reciban información sobre el aprovechamiento de sus hijos, sino para que encuentren espacios en la escuela donde discutir y reflexionar sobre 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. Por su parte, el director de la escuela rinde cuentas de todos los aspectos que intervienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

ESTÁNDAR 13**REDES ESCOLARES**

Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden, al estar insertas en un contexto de interacción constante.

El director de la escuela, en este aspecto, se convierte en el actor central (junto con la supervisión escolar) para impulsar la formación de redes escolares. Las escuelas, en general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas quizá mediante la identificación de lo que hacen las mejores (*benchmarking*), lo que se considera experiencias exitosas, o simplemente por tratarse de problemas semejantes y al contrastar las maneras de confrontarlos. Puede ser que en el intercambio de estas experiencias surjan ideas que abran mayores y mejores posibilidades de abordarlos para una adecuada solución. Las redes escolares no son algo nuevo, por el contrario, existen antecedentes lejanos. Sin embargo, el *plus* actual de las redes escolares reside en el avance de tecnologías, permitiendo que la intercomunicación se dé con gran rapidez.

De esta manera, cada escuela no puede considerarse aislada del resto del sistema educativo o de los acontecimientos dados en otros contextos que afectan el desenvolvimiento interno de la escuela, por lo que algunos elementos que componen las redes escolares pueden aprovecharse para fortalecer los procesos de aprendizaje. Los supervisores y los asesores técnico-pedagógicos pueden jugar un papel clave en la promoción de las redes de escuela, tanto al interior de sus zonas como entre zonas escolares.

ESTÁNDAR 14**FUNCIONAMIENTO EFECTIVO
DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR**

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo deseado entre el personal docente, en espera de que las reflexiones (generadas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.

ESTÁNDAR 15**FUNCIONAMIENTO EFECTIVO
DEL CONSEJO ESCOLAR
DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**

El Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) se compone con representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: alumnos, maestros, padres de familia, gente de la comunidad y el director. Sus propósitos varían con relación al CTE, pues 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 aprovechado en gran parte de las escuelas. La Ley General de Educación, 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.

ESTÁNDAR 16**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 la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como 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, etcétera. Este tipo de actividades no se llevan a cabo a través del CEPS, sino que la escuela las planea con el fin de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.

ESTÁNDAR 17**APOYO AL APRENDIZAJE
EN EL HOGAR**

Cuando a los padres de familia se les involucra y corresponsabiliza en diversas actividades de 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 comprometidos en apoyar 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.

ESTÁNDAR 18**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.

ESTÁNDAR 19**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.

ESTÁNDAR 20**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.

2. Criterios operativos de los Estándares de Gestión para la Educación Básica

Para realizar con mayor precisión la autoevaluación de la escuela es importante revisar los criterios operativos de cada estándar, lo que hace posible diseñar con mayor pertinencia su planeación escolar.

Los estándares, con sus respectivos criterios, se convierten en ejes articuladores de los objetivos y contenidos de los programas y proyectos federales, estatales o comunitarios, así como de las iniciativas de diversas instituciones y organizaciones de la sociedad civil que se disponen para apoyar la mejora y transformación de la escuela.

En tal sentido, los estándares y sus criterios operativos perfilan cómo generar estas articulaciones, para favorecer el mayor aprovechamiento de sus beneficios y aportaciones y su contribución al aseguramiento del logro académico y al desarrollo integral de los estudiantes.

ESTÁNDAR 1**FOMENTO AL PERFECCIONAMIENTO PEDAGÓGICO**

En la escuela:

- El director participa en la capacitación y/o actualización de sus maestros.
- Los profesores buscan y están motivados para asistir a cursos de capacitación y actualización profesional, relevantes para el contexto de su escuela.
- Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional.
- Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos.
- Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.

ESTÁNDAR 2**PLANEACIÓN PEDAGÓGICA COMPARTIDA**

Los docentes:

- Conversan entre sí para intercambiar experiencias sobre la planificación de sus clases.
- Comparten entre sí modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos.
- Dan a conocer a sus compañeros la utilidad que han logrado de algunos recursos didácticos.
- Acuerdan entre ellos el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales.
- Evalúan mutuamente su planeación didáctica.
- Analizan en común los resultados de los alumnos y los cambios que deben aplicar en su práctica pedagógica.
- Diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos en rezago académico.

ESTÁNDAR 3

CENTRALIDAD DEL APRENDIZAJE

En la escuela:

- Las metas y los objetivos centrales del plan de mejora se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos.
- La valoración del nivel de desempeño de los maestros considera los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Las reuniones que convoca el director con sus maestros tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos.
- Las reuniones que convoca el director con los padres de familia tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos.
- Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos.
- Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje.
- Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
- Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.

ESTÁNDAR 4

COMPROMISO DE APRENDER

En el aula:

- Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje.
- Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta que han de seguir para su propio aprendizaje.
- El alumno sabe de sus limitaciones en el aprendizaje y pide apoyo cuando lo necesita.
- Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje.
- Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje.
- Los alumnos consideran valioso para su vida presente y futura su propio aprendizaje.

ESTÁNDAR 5**EQUIDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE**

Los docentes:

- Disponen de actividades específicas para atender a los alumnos de bajos logros académicos.
- Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren.
- Disponen de espacios y materiales especiales para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje.
- Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos.
- Se comunican con los padres de los alumnos con capacidades diferentes para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.

ESTÁNDAR 6**LIDERAZGO EFECTIVO**

El director:

- Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo.
- Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.
- Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.
- Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.
- Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.
- Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.
- Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.
- Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.
- Logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.
- Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela.
- Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela.

ESTÁNDAR 7

CLIMA DE CONFIANZA

En la escuela:

- Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.
- Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.
- Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y entre el resto de los integrantes del equipo escolar.
- Se orienta la integración de la comunidad escolar en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje.
- Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo de conjunto.

ESTÁNDAR 8

COMPROMISO DE ENSEÑAR

En la escuela:

- Se dedica tiempo extraclase a actividades académicas complejas.
- Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.
- Se induce a involucrarse en el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad asumida.
- Se comprometen a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.

ESTÁNDAR 9

DECISIONES COMPARTIDAS

En la escuela:

- Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar.
- Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos.
- Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.

ESTÁNDAR 10**PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

El plan de mejora:

- Considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.
- Prioriza el aprendizaje de los alumnos.
- Distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar.
- Involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de actividades.
- Considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela.
- Considera el programa de trabajo del CEPS.

ESTÁNDAR 11**AUTOEVALUACIÓN**

En la escuela:

- Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.
- El director se reúne periódicamente con los profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela, como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etcétera.
- El director analiza, junto con los profesores, las mejoras que ha tenido para el aprendizaje de los alumnos el hecho de que los docentes hayan asistido a cursos de preparación profesional.
- Se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades.
- Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad escolar.
- Se elaboran mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos.

ESTÁNDAR 12

COMUNICACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la escuela:

- El director rinden cuentas académicas a los padres y a la comunidad.
- Se dispone de medios para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.
- Los padres de familia participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los alumnos.
- Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.
- La supervisión escolar es convocada para las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los alumnos.
- Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.

ESTÁNDAR 13

REDES ESCOLARES

En la escuela:

- Se conoce los logros educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar) con el fin de aprender y mejorar sus procesos.
- Se busca apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).
- Los profesores platican con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar), para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y de aprendizaje.
- Se solicita y se obtienen recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos.
- Se conocen las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos.
- Se usan medios tecnológicos para informar de las actividades y resultados de otras escuelas.
- Se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, la sociedad y las ciencias.
- Los directivos, profesores o el personal de apoyo (médico, trabajo social, técnicos) colaboran con la formación de los colectivos de otras escuelas.
- Se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.

ESTÁNDAR 14**FUNCIONAMIENTO EFECTIVO
DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR**

El CTE:

- Orienta el trabajo académico de la escuela.
- Exponen los problemas que los maestros tienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.
- Se constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros.
- Propician intercambios de experiencias de maestros que logran éxito en su enseñanza.
- Da seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.

ESTÁNDAR 15**FUNCIONAMIENTO EFECTIVO
DEL CONSEJO ESCOLAR
DE PARTICIPACIÓN SOCIAL (CEPS)**

En el CEPS:

- Se reúnen periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos.
- Se discuten los avances académicos de la escuela.
- Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela.
- Se participa activamente en el proceso de autoevaluación de la escuela.

ESTÁNDAR 16**PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES
EN LA ESCUELA**

En la escuela:

- Existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas.
- Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y son tomadas en cuenta por directivos y maestros.
- La planeación de las actividades se realiza de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia.

- Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela.
- Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el Plan de mejora.
- Se lleva a cabo procesos de capacitación, como los talleres “Escuela para Padres”, para facultar su participación.
- Los padres de familia acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos.

ESTÁNDAR 17

APOYO AL APRENDIZAJE EN EL HOGAR

Los padres de familia:

- Apoyan a sus hijos en las tareas escolares.
- Cuyos hijos obtienen bajos logros académicos son convocados y orientados para apoyar la mejora del aprendizaje.
- Reciben cursos y talleres que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios.
- Son estimulados para apoyar actividades de los maestros en sus clases. .
- Observan y participan en como la escuela recupera la cultura de la comunidad.

ESTÁNDAR 18

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

En la escuela:

- Trabaja los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar.
- Respetan los horarios de trabajo y receso establecidos durante la jornada.
- Aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- Se coordina con el contraturno (en caso de haber) para articular las planeaciones en los asuntos relacionados con el aprovechamiento de los recursos.
- Establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles.
- Define estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos.
- Organiza su calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.

ESTÁNDAR 19**CONTROL ESCOLAR**

En la escuela:

- Cuenta con su información estadística de manera organizada y actualizada.
- Cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes, entre otros.
- Cuenta con un registro de los avances logrados en su plan de mejora.
- Cuenta con el programa de trabajo del CEPS.
- Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

ESTÁNDAR 20**INFRAESTRUCTURA**

En la escuela:

- Se cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa.
- Cuenta con sanitarios en buenas condiciones, para alumnos y docentes.
- Cuenta con las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas adecuadas.
- Tiene aulas en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Cuenta con espacio y equipo que promueva el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
- Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: jardín, patio, área de juegos, canchas, etcétera.
- Cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos.
- Cuenta con los materiales didácticos e insumos para garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados.
- Cuenta con instalaciones y equipo para utilizar las tecnologías de la información y comunicación: Enciclomedia, Red Escolar, Habilidades Digitales para Todos, entre otros.

3. Clasificación de los Estándares en las dimensiones de la Gestión Escolar

Organizar los estándares de gestión para las escuelas de educación básica en dimensiones tiene como propósito que cada uno de los estándares dirija su atención hacia ciertos aspectos de la gestión: algunos hacia la atención de los asuntos pedagógicos, otros hacia lo organizativo, otros más hacia aspectos administrativos y los que refieren a la participación social: involucramiento de padres de familia y organizaciones de la sociedad civil.

Organizar los estándares por dimensiones permite agruparlos por campo de atención y concretarlos en el ejercicio de la planeación con mayor pertinencia para su aplicación sistemática.

Asimismo, los estándares deberán revisarse con una visión integral y sistémica, al observar que la atención de uno de ellos implique la atención de los demás.

Con la clasificación de los estándares en las dimensiones de la gestión escolar se pretende, además de establecer un medio de organización para la sistematización de la información, brindar una visión holística y sistémica que implique la relación e interacción de todos los estándares dentro de la gestión escolar.

Con el objetivo de generar una visión global y a la vez particular de la gestión escolar se presenta la siguiente clasificación:

ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA

PEDAGÓGICA CURRICULAR

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico
2. Planeación pedagógica compartida
3. Centralidad del aprendizaje
4. Compromiso de aprender
5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje

ORGANIZATIVA

6. Liderazgo efectivo
7. Clima de confianza
8. Compromiso de enseñar
9. Decisiones compartidas
10. Planeación institucional
11. Autoevaluación
12. Comunicación del desempeño
13. Redes escolares
14. Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar

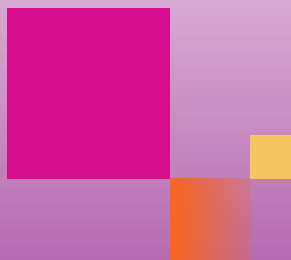
PARTICIPACIÓN SOCIAL

15. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social
16. Participación de los padres en la escuela
17. Apoyo al aprendizaje en el hogar

ADMINISTRATIVA

18. Optimización de recursos
19. Control escolar
20. Infraestructura

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR



ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS
DIRECTIVAS EN PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

Estándares de Competencias Directivas en Planeación Estratégica

Como parte de la política educativa actual, al impulsar los procesos formativos a través del desarrollo de competencias y considerando la experiencia y los resultados del Programa Escuelas de Calidad a lo largo de diez años en los que ha fortalecido la profesionalización de docentes y directivos, se asumió el reto de construir Estándares de Competencias Directivas en torno a la elaboración, implementación, el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar con su respectivo Programa Anual de Trabajo (PETE/PAT).

Es preciso aclarar que dichos Estándares de Competencia fueron elaborados por directores de educación básica en funciones de 16 entidades federativas con una experiencia mínima de tres años en el Programa Escuelas de Calidad y por directores que participan en el proyecto “Construcción de estándares para directivos mexicanos”, desarrollado por el Consejo Británico.

La construcción de los estándares contó con la asesoría metodológica del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), el cual ha validado esta propuesta.

Una vez concluidos los estándares se procedió a la elaboración de los instrumentos de evaluación, mismos que fueron pilotados en 7 entidades; con los resultados del pilotaje se realizaron los ajustes pertinentes y los productos finales se presentaron a los especialistas correspondientes para su validación.

A continuación se presenta el producto de este equipo de trabajo, el cual se sintetiza en tres Estándares de Competencia Directiva en Planeación Estratégica, cada uno de ellos con dos unidades muy específicas y en cada unidad se identifican los desempeños, productos, conocimientos y valores con los que un director debe contar para llevar a buen fin la elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación del PETE/PAT.

1. Coordinación de la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar

En este primer estándar de competencia se consideran los desempeños, conocimientos, productos y valores que un directivo requiere para conducir el proceso de autoevaluación inicial en el centro escolar y para dirigir la ruta metodológica para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar con su respectivo Programa Anual de Trabajo.

Coordinar el proceso de autoevaluación inicial del centro escolar para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar

Desempeños

a) Desarrolla el proceso de formación del colectivo escolar para realizar la autoevaluación inicial del centro escolar:

- Explicando al colectivo escolar las características metodológicas del proceso de autoevaluación.
- Mencionando al colectivo escolar los procedimientos y las orientaciones a seguir durante el desarrollo de las tareas asignadas.
- Asesorando al colectivo escolar en la elaboración de instrumentos que permitan recabar información para realizar el proceso de autoevaluación.
- Solicitando la participación activa de los integrantes en la reunión con el colectivo escolar.

b) Coordina el proceso de organización para la autoevaluación inicial:

- Solicitando a cada uno de los docentes la realización equitativa de tareas, de acuerdo con las características metodológicas del proceso de autoevaluación.
- Respondiendo las dudas presentadas por el colectivo escolar en la realización de las tareas asignadas hasta aclararlas totalmente.
- Distribuyendo, en el colectivo escolar, los instrumentos para obtener información sobre la gestión escolar, la práctica docente y la participación social.

c) Coordina la ejecución del proceso de autoevaluación inicial:

- Dirigiendo al colectivo escolar en la aplicación de los instrumentos para recuperar información sobre la gestión escolar.
- Coordinando la sistematización de la información recopilada en los instrumentos aplicados de acuerdo con las dimensiones de la gestión escolar;
- Presentando las conclusiones al colectivo escolar, de acuerdo con los resultados de la evaluación interna y externa.
- Contrastando con el colectivo escolar la información recopilada en los instrumentos para la autoevaluación con los estándares de gestión para la educación básica.
- Integrando con el colectivo escolar el apartado “resultados de la autoevaluación”, a partir de la organización y jerarquización de la información en las cuatro dimensiones de la gestión escolar.

Productos

a) Carpeta con fuentes de información sobre la gestión escolar de acuerdo con sus cuatro dimensiones:

- Contiene instrumentos aplicados: cuestionarios, guías de entrevista, encuestas y otros, para recabar información de la gestión escolar de acuerdo con sus cuatro dimensiones.
- Incluye los resultados de evaluaciones externas: informes, gráficas, estadísticas, reportes referentes al centro escolar evaluado.
- Contiene registros, gráficas, informes de sistematización de la información recuperada a través de los instrumentos aplicados en el centro escolar evaluado.

b) El resultado de la autoevaluación integrado en un informe:

- Contiene el resultado de la autoevaluación inicial en las cuatro dimensiones de la gestión escolar, realizada por el colectivo escolar.

- Incluye la priorización de aspectos a mejorar dentro del centro escolar, de acuerdo con las cuatro dimensiones de la gestión escolar.

Conocimientos

a) **Uso de los Estándares de Gestión para la Educación Básica.**

b) **Características de las Dimensiones de la Gestión Escolar:**

- Pedagógica Curricular
- Organizativa
- Administrativa
- Participación Social

Actitudes/Hábitos/Valores

a) **Cooperación:** La manera en que trabaja colaborativamente con la comunidad educativa en el desarrollo del proceso de autoevaluación inicial.

b) **Iniciativa:** La manera en que propone alternativas e innovaciones para el desarrollo del proceso de autoevaluación inicial.

Coordinar el desarrollo de la ruta metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Desempeños

a) **Coordina el proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico de Transformación Escolar:**

- Presentando en una reunión con el colectivo escolar los elementos de la ruta metodológica para la construcción y actualización del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

- Expresando al colectivo escolar los compromisos que asume para coordinar la planeación, implementación, evaluación y actualización del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Coordinando la elaboración y actualización de la misión de la escuela, de acuerdo con los referentes institucionales.
- Construyendo y actualizando con el colectivo escolar la visión de escuela que se quiere a mediano plazo de acuerdo con las expectativas de los usuarios.
- Explicando al colectivo escolar la estructura para el diseño de los objetivos de acuerdo con la ruta metodológica.
- Definiendo con el colectivo escolar las estrategias que orientarán el proceso de transformación de la gestión de la escuela.
- Verificando con el colectivo escolar que las metas sean medibles y precisas de acuerdo con la ruta metodológica.

b) Coordina el proceso de construcción del Programa Anual de Trabajo:

- Explicando al colectivo escolar la importancia del Programa Anual de Trabajo y de los elementos que lo conforman.
- Delegando responsabilidades en cada uno de los integrantes del colectivo escolar para elaborar los apartados que conforman el Programa Anual de Trabajo.
- Orientando al colectivo escolar en el diseño de las actividades señaladas en las dimensiones Pedagógica Curricular, Administrativa, Organizativa y de Participación Social que se realizarán durante el ciclo escolar.
- Consensuando con el colectivo escolar los tiempos en que se desarrollarán las actividades.
- Coordinando al colectivo escolar en la identificación de las actividades que requieren financiamiento para su desarrollo, de acuerdo con lo establecido en la ruta metodológica.

- Acordando con el colectivo escolar la designación de los responsables de la verificación de la existencia, condiciones y disponibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la escuela para ser considerados en el Programa Anual de Trabajo.
- Proponiendo al colectivo escolar la participación de diferentes organismos internos y externos, para incluirlos en las actividades del Programa Anual de Trabajo.
- Explicando al colectivo escolar la metodología para la construcción de indicadores en el seguimiento y la evaluación, en cuanto a los parámetros definidos en la ruta metodológica.

c) Verifica que el contenido del Programa Anual de Trabajo corresponda con el contenido del Plan Estratégico de Transformación Escolar:

- Revisando que las actividades planteadas en el Programa Anual de Trabajo sean congruentes con los objetivos, metas y estrategias del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Productos

a) El Plan Estratégico de Transformación Escolar integrado:

- Contiene el resultado de la autoevaluación escolar en las cuatro dimensiones, realizada por la comunidad escolar.
- Incluye la misión de la escuela fundamentada en los referentes institucionales.
- Contiene la visión de la escuela, reflejando las aspiraciones de la comunidad educativa.
- Incluye los valores que distinguen a la escuela, precisando el significado que tienen para la comunidad escolar.
- Incluye los compromisos asumidos por el director y el colectivo docente para el logro de los objetivos del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

- Especifica objetivos pertinentes con la misión, visión y autoevaluación en cada una de las dimensiones de la gestión escolar.
- Contiene estrategias a realizar en función de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Contiene metas e indicadores pertinentes para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Presenta congruencia entre la misión, visión, objetivos, estrategias y metas establecidas.
- Incluye gráficas, información, imágenes y tipografía que evidencien el uso de tecnologías de la comunicación e información en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

b) El Programa Anual de Trabajo integrado:

- Contiene metas e indicadores para el ciclo escolar correspondiente en cada una de las dimensiones de la gestión escolar.
- Contiene actividades específicas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar.
- Indica los responsables para cada una de las actividades programadas.
- Indica los tiempos para cada una de las actividades programadas.
- Incluye los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para cada actividad.
- Muestra gráficas, información, imágenes y tipografía que evidencien el uso de tecnologías de la comunicación e información en la elaboración del Programa Anual de Trabajo.

Conocimientos

a) Concepto de:

- Misión
- Visión escolar
- Objetivo
- Estrategia
- Meta
- Acciones

Actitudes/Hábitos/Valores

a) Cooperación: La manera en que trabaja colaborativamente con la comunidad educativa en la construcción del Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo.

b) Iniciativa: La manera en que propone alternativas e innovaciones para el proceso de construcción del Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo.

2. Coordinación de la implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar

En este estándar de competencia se consideran los desempeños, conocimientos, productos y valores necesarios para la ejecución de la planeación y coordinación de tareas, con el fin de dar cumplimiento al PETE y al PAT.

Coordinar las tareas para el cumplimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar

Desempeños

a) Coordina al colectivo escolar en el desarrollo de lo establecido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar:

- Explicando al colectivo escolar cada una de las tareas asignadas de acuerdo con lo definido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Solicitando la participación del colectivo escolar en el desarrollo de las estrategias escolares programadas.
- Supervisando al colectivo escolar durante el desarrollo de las acciones planificadas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Verificando que el colectivo escolar cumpla las tareas asignadas en los tiempos acordados.
- Analizando con el colectivo escolar los avances obtenidos respecto a lo establecido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Productos

a) El registro actualizado de avances del proceso de ejecución del Plan Estratégico de Transformación Escolar:

- Contiene los avances alcanzados de acuerdo con los objetivos, metas y estrategias del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Incluye los ajustes y las observaciones realizados en el Plan Estratégico de Transformación Escolar, de acuerdo con las situaciones favorables o negativas detectadas durante el ciclo escolar.

Conocimientos

a) Enfoque del Modelo de Gestión Educativa Estratégica:

- Visualización de escenarios
- Enfoque de la Gestión Educativa Estratégica

Actitudes/Hábitos/Valores

a) **Cooperación:** La manera en que colabora con la comunidad educativa en la ejecución del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

b) **Perseverancia:** La manera en que busca insistentemente los medios para lograr los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de Transformación Escolar, con la participación de la comunidad escolar.

Coordinar las tareas para el cumplimiento del Programa Anual de Trabajo

Desempeños

a) **Monitorea las acciones para lograr lo planeado en el Programa Anual de Trabajo:**

- Asesorando al colectivo escolar en el desarrollo de las actividades programadas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar.
- Orientando el trabajo de las comisiones responsables para el logro de las actividades proyectadas en el Programa Anual de Trabajo.
- Corroborando que el ejercicio de los recursos financieros corresponda con lo programado en los formatos A, B y C correspondientes.

- Orientando a los docentes en el diseño de la planeación didáctica, de acuerdo con las actividades establecidas en la dimensión Pedagógica Curricular.

Productos

a) El registro actualizado de avances del proceso de ejecución del Programa Anual de Trabajo:

- Contiene los avances alcanzados en el Programa Anual de Trabajo de acuerdo con los objetivos y estrategias del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Incluye los ajustes, observaciones y reprogramaciones de las actividades establecidas en el Programa Anual de Trabajo, de acuerdo con las situaciones favorables o contrarias detectadas.

Conocimientos

a) Conceptos de los principios y componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica:

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

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

Actitudes/Hábitos/Valores

- a) **Cooperación:** La manera en que colabora con la comunidad educativa en la ejecución del Programa Anual de Trabajo.
- b) **Perseverancia:** La manera en que busca insistentemente lograr las acciones establecidas en el Programa Anual de Trabajo, con la participación de la comunidad escolar.

Respuestas ante situaciones emergentes

Situación emergente:

Conflicto político-social dentro del horario escolar que afecta el desarrollo de las acciones programadas.

Respuestas esperadas:

Reprogramar las actividades que se vean afectadas, informar a los docentes de la situación que se presenta, priorizar la tarea pedagógica programada, informar a las autoridades superiores sobre la situación, actuar como conciliador y mediador ante la situación de conflicto y solicitar la colaboración del equipo docente.

3. Coordinación del seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar

Finalmente, en este tercer estándar de competencia se consideran los desempeños, conocimientos, productos y valores que requiere un director para dar seguimiento al PETE/PAT y para realizar la evaluación de dichas herramientas de planeación.

Coordinar el seguimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar y su respectivo Programa Anual de Trabajo

Desempeños

a) Da seguimiento a las acciones, realizadas por los responsables, planteadas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar y en el Programa Anual de Trabajo:

- Registrando observaciones y avances en los instrumentos, formatos o gráficas acordados con el colectivo escolar, al inicio, a la mitad o al final del proceso de implementación.
- Organizando la información registrada de acuerdo con las actividades programadas en el Programa Anual de Trabajo.

b) Orienta al colectivo escolar en el análisis de la información obtenida en el proceso de aplicación de lo planificado:

- Explicando los resultados de la comparación de las metas establecidas en el Programa Anual de Trabajo contra las metas alcanzadas.
- Explicando el análisis de la contrastación de los resultados parciales y finales de las actividades realizadas con los estándares de gestión acordados en la planeación.
- Informando de los resultados de la verificación de las acciones realizadas, cualitativa y cuantitativamente, conforme lo programado en las dimensiones de la gestión escolar.
- Mencionando los resultados de la comparación de los resultados del logro académico con los resultados de evaluaciones educativas externas.
- Determinando, con la participación del colectivo escolar, avances y problemáticas en las actividades realizadas correspondientes al Programa Anual de Trabajo.

c) Implementa, junto con el colectivo escolar, soluciones para las actividades que presentaron problemas en su desarrollo:

- Identificando con el colectivo escolar las causas que originaron las anomalías detectadas.
- Determinando con el colectivo escolar las posibles soluciones a las anomalías detectadas.
- Reorientando con el colectivo escolar dentro del Programa Anual de Trabajo las actividades que se vieron afectadas.

Productos

a) El Portafolio Institucional del centro escolar integrado:

- Contiene el libro de actas y la relatoría firmadas por el Consejo Técnico Escolar.
- Integra los escritos emitidos para convocar la asistencia del Consejo Técnico Escolar a las reuniones.
- Muestra las agendas de trabajo de las reuniones realizadas por el Consejo Técnico Escolar.
- Presenta listas de asistencia firmadas por los participantes en las reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- Integra las evidencias gráficas y documentales de las acciones realizadas de acuerdo con lo establecido en el Programa Anual de Trabajo.
- Consigna los registros de los avances de metas conforme al Programa Anual de Trabajo.
- Contiene información estadística relacionada con las actividades del Programa Anual de Trabajo.
- Incluye el Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual.
- Incluye instrumentos de recopilación de información aplicados a beneficiarios de la escuela para la autoevaluación, planeación y evaluación del Programa Anual de Trabajo, con su respectivo análisis.

- Presenta trabajos escolares de los alumnos, derivados de las actividades del Programa Anual de Trabajo.

b) La Bitácora del centro escolar elaborada:

- Contiene los registros de sucesos y acontecimientos presentados en el marco del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Muestra la secuencia cronológica en el registro de sucesos y acontecimientos presentados en el marco del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Conocimientos

a) Los conceptos básicos sobre seguimiento:

- Instrumentos para la recopilación de información
- Sistematización de la información
- Análisis de información

Actitudes/Hábitos/Valores

- a) **Cooperación:** La manera en que coordina y participa activamente en las tareas de seguimiento.
- b) **Orden:** La manera en que presenta de forma organizada y comprensible la información registrada durante el seguimiento de las acciones planeadas.
- c) **Responsabilidad:** La manera en que informa los resultados del seguimiento, con transparencia y veracidad, al colectivo escolar.

Coordinar la evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar y su respectivo Programa Anual de Trabajo

Desempeños

a) Coordina una reunión de análisis con el colectivo escolar, para evaluar el impacto de la gestión escolar en la comunidad educativa:

- Coordinando con el colectivo escolar la evaluación del nivel de satisfacción.
- Solicitando el apoyo de los docentes para la aplicación de los instrumentos de medición del impacto de la gestión escolar.
- Explicando al colectivo escolar el propósito de las encuestas de acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo.
- Sistematizando con el colectivo escolar la información levantada a través de los instrumentos de medición del impacto de la gestión escolar.

b) Informa a la comunidad escolar los logros alcanzados durante el ciclo escolar:

- Comunicando los resultados obtenidos en el ciclo escolar, en lo organizativo, administrativo, pedagógico y participación social.
- Colocando los resultados alcanzados durante el ciclo escolar en el pizarrón de autoevaluación.

Productos

a) El Pizarrón de Autoevaluación Escolar actualizado conforme al ciclo escolar en curso:

- Contiene los Estándares de Gestión para la Educación Básica seleccionados por la escuela con fundamento en los resultados de la autoevaluación inicial.

- Incluye los objetivos del Plan Estratégico de Transformación Escolar, de acuerdo con las dimensiones de la gestión escolar.
- Enumera las metas e indicadores especificados en el Programa Anual de Trabajo.
- Incluye evidencias gráficas/documentales referidas a los resultados del ciclo escolar, a partir de las actividades establecidas en el Programa Anual de Trabajo.
- Es colocado en un lugar visible al público.

b) El Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual elaborado:

- Está firmado por el presidente del Consejo Escolar de Participación Social/ Asociación de Padres de Familia, Consejo Técnico Escolar y Supervisor Escolar.
- Contiene documentos comprobatorios del ejercicio de los recursos asignados en el Programa Anual de Trabajo.
- Incluye evidencias gráficas referidas a los resultados del Programa Anual de Trabajo.
- Contiene información estadística relacionada con el logro educativo, considerada en el Programa Anual de Trabajo.
- Contiene el monto ejercido en relación con lo establecido en el Programa Anual de Trabajo.
- Especifica las actividades contempladas en el Programa Anual de Trabajo.

Conocimientos

a) La función de la evaluación escolar y su importancia como herramienta de mejora:

- Evaluación Interna
- Evaluación Externa

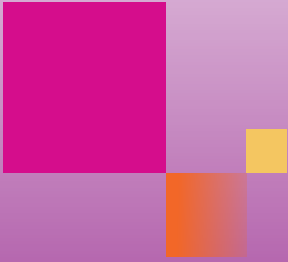
- Evaluación Inicial
- Evaluación Intermedia
- Evaluación Final

Actitudes/Hábitos/Valores

- a) **Cooperación:** La manera en que coordina y participa activamente en las tareas de evaluación.
- b) **Orden:** La manera en que presenta de forma organizada y entendible los resultados de la evaluación.
- c) **Responsabilidad:** La manera en que informa los resultados de la evaluación, de acuerdo con lo programado y a toda la comunidad escolar.

El interés de presentar estos Estándares de Competencia Directiva para elaborar, implementar, dar seguimiento y evaluar el PETE/PAT es proporcionar al directivo y al colectivo escolar una serie de parámetros que les permitan desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia en la aplicación de la metodología para la planeación estratégica, además de generar la inquietud por dirigir sus estrategias de formación profesional a tópicos que les permitan ser mejores en este rubro.

No obstante la importancia de saber diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar la planeación estratégica, el principal propósito de esta propuesta no es formar expertos en planeación estratégica; la finalidad radica en identificar a la planeación estratégica como una valiosa herramienta que contribuya a definir y ordenar el rumbo que cada escuela debe seguir para desarrollar una gestión que asegure procesos y resultados educativos acordes a la formación de los estudiantes que la sociedad presente y futura demanda.



ANEXO



Anexo

El presente anexo tiene como propósito precisar algunos aspectos relacionados con la integración de los Estándares de Gestión para la Educación Básica:

- Un antecedente importante es el conjunto de estándares que ha trabajado el Programa Escuelas de Calidad (PEC) desde 2001.
- Otro referente que sustenta esta propuesta está integrado por los Estándares de Gestión de Escuela elaborados por el Centro de Estudios Educativos A.C. (CEE), Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas S.C. (SIEME) y Heurística Educativa S.C. (HE).
- Esta propuesta a partir de un análisis comparativo de los dos referentes anteriores retoma veinte estándares, mismos que clasifica en las cuatro dimensiones de la gestión escolar.

En los cuadros anexos se presentan ambos referentes, con el fin de que el lector pueda realizar ejercicios de comparación entre unos y otros, para identificar que los Estándares de Gestión para la Educación Básica se relacionan ampliamente y se integran a partir de los que el PEC ha experimentado.

Para clarificar lo anterior se presentan de manera esquemática los 17 Estándares de Gestión de Escuela que propone el CEE-SIEME-HE (cuadro I) y los 33 Estándares de Gestión, Práctica Docente, Participación Social y de Logro Educativo del PEC (cuadro II) publicados en sus Reglas de Operación PEC X. De la revisión de ambas propuestas (cuadro III), se identificaron criterios concurrentes y ausentes a partir de los cuales se construye una propuesta que complementa ambas visiones con el único propósito de brindarles a los colectivos escolares una herramienta que les permita una mejor comprensión de su realidad escolar.

Finalmente, se presenta un esquema (cuadro IV) que integra los Estándares de Gestión para la Educación Básica, con el propósito de que el lector visualice de manera integral cada uno de los elementos de los 20 estándares: nombre, descripción y criterios operativos.

I. Estándares de Gestión de Escuela (Centro de Estudios Educativos A.C., Servicios Integrales de Evaluación)

ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO

Calidad de la Gestión Escolar

A DIRECCIÓN ESCOLAR	B DESEMPEÑO COLECTIVO DEL EQUIPO DOCENTE	C GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	D ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA	E PARTICIPACIÓN SOCIAL
I Liderazgo efectivo II Clima de confianza III Compromiso de enseñar IV Decisiones compartidas V Planeación institucional VI Autoevaluación VII Comunicación del desempeño VIII Redes escolares	IX Fomento al perfeccionamiento pedagógico X Planeación pedagógica compartida	XI Centralidad del aprendizaje XII Compromiso de aprender XIII Equidad en las oportunidades de aprendizaje	XIV Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar XV Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación social	XVI Participación de los padres en la escuela XVII Apoyo al aprendizaje en el hogar

CONDICIONES DE OPERACIÓN DE LA ESCUELA

II. Estándares del Programa Escuelas de Calidad

ESTÁNDARES DE GESTIÓN, PRÁCTICA DOCENTE Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA Reglas de Operación PEC X

- A.1.** La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y cumple con lo que ella misma se fija.
- A.2.** El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- A.3.** El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística, entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- A.4.** Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.
- A.5.** Los directivos y docentes muestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- A.6.** Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- A.7.** La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.
- A.8.** Los docentes muestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN, PRÁCTICA DOCENTE Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA

Reglas de Operación PEC X

- A.9.** Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- A.10.** Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- A.11.** Los docentes muestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- A.12.** Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
- A.13.** La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.
- A.14.** En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural.
- A.15.** La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- A.16.** La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales, como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.
- A.17.** El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN, PRÁCTICA DOCENTE Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA

Reglas de Operación PEC X

- A.18.** Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y el rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.
- A.19.** Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.
- A.20.** La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
- A.21.** El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.
- A.22.** La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.
- A.23.** La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y en la administración de recursos, entre otros.

El PEC considera otros diez estándares bajo el rubro de “Logro Educativo” los cuales, en términos generales, se ubican en el Estándar 3 Centralidad del Aprendizaje de la propuesta Estándares de Gestión para la Educación Básica; no obstante, es importante mantener explícito su contenido para no perder de vista dicha especificidad en el logro educativo.

Estándares de Logro Educativo	Nivel	
	Preescolar	<p>B.1. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus capacidades relacionadas con el proceso de construcción de la identidad personal y de las competencias emocionales y sociales (Desarrollo personal y social).</p>
		<p>B.2. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en su capacidad de expresión, identifican las distintas funciones y formas del lenguaje (oral y escrito), para satisfacer necesidades personales y sociales (Lenguaje y comunicación).</p>
		<p>B.3. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en las habilidades relacionadas con la construcción de nociones matemáticas básicas (Pensamiento matemático).</p>
		<p>B.4. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus habilidades de pensamiento reflexivo, de observación, comparación y explicación acerca del mundo que les rodea (Exploración y conocimiento del mundo).</p>
		<p>B.5. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en su capacidad de apreciación de producciones artísticas y potencian su sensibilidad y creatividad (Expresión y apreciación artística).</p>
		<p>B.6. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus capacidades motrices (Desarrollo físico y salud).</p>

Estándares de
Logro Educativo

Niveles de
Primaria y
Secundaria

B.7. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático y científico, evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.

B.8. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.

B.9. La escuela disminuye el índice de reprobación.

B.10. La escuela disminuye el índice de deserción.

III. Comparación de Estándares de Gestión de Escuela vs Estándares PEC

Estándares de Gestión de Escuela*	Estándares del Programa Escuelas de Calidad
<p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">Liderazgo efectivo</p> <p>El director:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo. • Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. • Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua. • Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje. • Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. • Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible. • Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas. • Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos. • Logra prestigio ante la comunidad. • Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela. • Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela. <p>* Propuestos por: Centro de Estudios Educativos, A. C. (CEE) Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas, S. C. (SIEME) Heurística Educativa, S. C. (HE)</p>	<p>A.2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.</p>

II Clima de confianza

En el centro escolar:

- Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.
- Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.
- Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar.
- Se orienta la integración de la comunidad escolar en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje.
- Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo de conjunto.

A.3. El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística, entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.

A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales, como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

III Compromiso de enseñar

En el centro escolar:

- Se dedica tiempo extracurricular a actividades académicas complejas.
- Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.
- Se induce a involucrarse en el plan o proyecto escolar y cumplir con la responsabilidad asumida.
- Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivos de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.

Estándares de Gestión de Escuela	Estándares del Programa Escuelas de Calidad
<p style="text-align: center;">IV Decisiones compartidas</p> <p>En el centro escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar. • Se establecen condiciones y mecanismos para establecer acuerdos dentro de la comunidad escolar. • Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos por la comunidad escolar. 	
<p style="text-align: center;">V Planeación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la elaboración del Plan de mejora participa la comunidad escolar. • El aprendizaje de los alumnos es el principal tema que se maneja en el Plan de mejora escolar. • El personal de la escuela se distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo. • Los profesores y padres de familia se coordinan para la planeación de actividades de la escuela. • Se planean las actividades de la escuela tomando en cuenta el Plan de mejora escolar. • Se cumplen las metas y compromisos definidos en el Plan de mejora escolar. 	<p>A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y cumple con lo que ella misma se fija.</p>

VI Autoevaluación

- La escuela cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académico de los alumnos.
- El director se reúne periódicamente con los profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela, como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, entre otros.
- El director analiza junto con los profesores las mejoras para el aprendizaje de los alumnos, y su asistencia a cursos de preparación profesional.
- Se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades.
- Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad escolar.
- La escuela elabora mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos.

A.20. La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y la utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.

Estándares de Gestión de Escuela

Estándares del Programa Escuelas de Calidad

VII

Comunicación del desempeño

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

A.23. La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.

VIII Redes escolares

Las escuelas:

- Conoce los resultados educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar), con los cuales compara los suyos, con el fin de mejorar.
- Busca apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).
- Los profesores platican con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar), para evaluar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje.
- Solicita y obtiene recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos.
- Conoce las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos.
- Usa medios tecnológicos para informar de las actividades y resultados de otras escuelas.
- Usa medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, de la sociedad y de las ciencias.
- Los directivos, profesores o personal han sido asesores o capacitadores del personal de otras escuelas.
- Realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.

A.22. La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de la relación con los padres de familia.

Estándares de Gestión de Escuela

Estándares del Programa Escuelas de Calidad

IX

Fomento al perfeccionamiento pedagógico

- El director participa en la capacitación y en la actualización de sus maestros.
- Los profesores buscan y están motivados para asistir a cursos para su capacitación y actualización profesional relevantes para el contexto de su escuela.
- Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional.
- Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos.
- Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.

A.4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

A.5. Los directivos y docentes muestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

A.8. Los docentes muestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

A.21. El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.

X Planeación pedagógica compartida

Los docentes:

- Conversan entre sí para intercambiar experiencias sobre la planificación de sus clases.
- Comparten entre sí modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos.
- Dan a conocer a sus compañeros la utilidad que han logrado de algunos recursos didácticos.
- Acuerdan entre ellos el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales.
- Evalúan mutuamente su planeación didáctica.
- Analizan en común los resultados de los alumnos y los cambios que deben aplicar en su práctica pedagógica.
- Diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos en rezago académico.

No hay un estándar PEC que se relacione.

Estándares de Gestión de Escuela

Estándares del Programa Escuelas de Calidad

XI

Centralidad del aprendizaje

- En el Plan de mejora escolar, las metas y los objetivos centrales se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos.
- En la valoración del nivel de desempeño de los maestros se consideran los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- En las reuniones que convoca el director con sus maestros el aprendizaje de los alumnos es el tema central.
- En las reuniones que convoca el director con los padres de familia el aprendizaje de los alumnos es el tema central.
- Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos.
- Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje.
- Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
- Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.

B.9. La escuela disminuye el índice de reprobación.

B.10. La escuela disminuye el índice de deserción.

B.7. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.

B.8. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, evaluados con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.

XIII Compromiso de aprender

- Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje.
- Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta que han de seguir para su propio aprendizaje.
- El alumno sabe de sus limitaciones en el aprendizaje y pide apoyo cuando lo necesita.
- Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje.
- Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje.
- Los alumnos consideran valiosa para su vida presente y futura su propio aprendizaje.

A.1.1. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.

A.1.2. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.

A.1.9. Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.

B.1.1. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus capacidades relacionadas con el proceso de construcción de la identidad personal y de las competencias emocionales y sociales (Desarrollo personal y social).

B.2. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en su capacidad de expresión, identifican las distintas funciones y formas del lenguaje (oral y escrito) para satisfacer necesidades personales y sociales (Lenguaje y comunicación).

B.3. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en las habilidades relacionadas con la construcción de nociones matemáticas básicas (Pensamiento matemático).

Estándares de Gestión de Escuela

Estándares del Programa Escuelas de Calidad

B.4. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus habilidades de pensamiento reflexivo, de observación, comparación y explicación acerca del mundo que les rodea (Exploración y conocimiento del mundo).

B.5. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en su capacidad de apreciación de producciones artísticas y potencian su sensibilidad y creatividad (Expresión y apreciación artística).

B.6. Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus capacidades motrices (Desarrollo físico y salud).

XIII

Equidad en las oportunidades de aprendizaje

Los docentes:

- Disponen de actividades específicas para atender a los alumnos de bajos logros académicos.
- Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren.
- Disponen de espacios y materiales especiales para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje.
- Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos.
- Se comunican con los padres de los alumnos para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.

A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.

A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

A.13. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.

A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural.

	<p style="text-align: center;">XIV</p> <p style="text-align: center;">Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar</p> <p>En el CTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta el trabajo académico de la escuela. • Se exponen los problemas que los maestros tienen en el proceso de enseñanza aprendizaje. • Se toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances. • Constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros. • Se propician intercambios de experiencias de maestros que logran éxito en su enseñanza. • Se da seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar. 	<p>No hay un estándar PEC que se relacione.</p>
<p style="text-align: center;">XV</p> <p style="text-align: center;">Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación social</p> <p>En el CEPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reúne periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos. • Se discuten los avances académicos de la escuela. • Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. • La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. • Participa vigorosamente en el proceso de autoevaluación de la escuela. 	<p>No hay un estándar PEC que se relacione.</p>	

Estándares de Gestión de Escuela

Estándares del Programa Escuelas de Calidad

XVI

Participación de los padres en la escuela

En el centro escolar:

- Existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas.
- Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y son tomadas en cuenta por directivos y maestros.
- La planeación de las actividades de la escuela se realiza de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia.
- Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela.
- Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el Plan de mejora escolar.
- La escuela lleva a cabo procesos de capacitación, como los talleres Escuela para Padres, para facultarlos en la participación en la escuela.

A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.

XVII Apoyo al aprendizaje en el hogar

- Los padres de familia apoyan a sus hijos en las tareas escolares.
- Acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos.
- La escuela convoca a los padres de familia cuyos hijos obtienen deficientes logros académicos.
- La escuela ofrece cursos y talleres a los padres de familia que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios.
- Se estimula a los padres para apoyar actividades de los maestros en sus clases.
- Se recupera en la escuela la cultura de los padres y de la comunidad.

A.18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes; son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

PROPUESTA DE TRES ESTÁNDARES (18, 19 Y 20) PARA INCLUIR LOS PARÁMETROS PEC NO CONSIDERADOS EN LA PROPUESTA DE HEURÍSTICA EDUCATIVA

18

Optimización de Recursos

La escuela:

- Trabaja los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar.
- Respeta los horarios de trabajo y receso establecidos durante la jornada.
- Aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- Se coordina con el contraturno (en caso de haber) para articular las planeaciones en los asuntos relacionados con el aprovechamiento de los recursos.
- Establecen estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y de los muebles.
- Definen estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos.
- Organiza su calendario de reuniones internas y externas para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.

A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

1.9 Control Escolar

La escuela:

- Cuenta con su información estadística de manera organizada y actualizada.
- Cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes, entre otros.
- Cuenta con un registro de los avances logrados en su plan de mejora.
- Cuenta con el programa de trabajo del CEPS.
- Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

2.0 Infraestructura

La escuela:

- Cuenta con las aulas necesarias para cubrir su demanda educativa.
- Cuenta con sanitarios en buenas condiciones, para alumnos y docentes.
- Tiene aulas en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Cuenta con espacio y equipo que promueva el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
- Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: jardín, patio, área de juegos, canchas, etcétera.
- Cuenta con instalaciones de la escuela garanticen un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos.
- Cuenta con los materiales didácticos e insumos materiales para garantizar el logro de los objetivos y metas planeados.

IV. Estándares de Gestión para la Educación Básica

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico</p>	<p>La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Sin embargo, una vez que se encuentran en la escuela, esta capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar. La escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y debe garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes.</p> <p>Por eso, una escuela abierta que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y disminuye los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza. Se conoce que en algunas escuelas un maestro se distingue de los demás, llevando un peso extra que se carga en el proceso pedagógico que su tarea le impone. Puede ser cuando este tipo de maestros cambia de centro de trabajo, la escuela que queda atrás decae y la que lo recibe mejora. Esto indicaría la carencia una plataforma que permita tener una planta docente de alto nivel generada a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje sea tarea de todos.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El director participa en la capacitación y en la actualización de sus maestros. • Los profesores buscan y están motivados para llevar cursos para su capacitación y actualización profesional relevantes para el contexto de su escuela. • Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional. • Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos. • Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y se valoran en reuniones con todos los profesores.
<p>2. Planeación pedagógica compartida</p>	<p>La planeación pedagógica representa una de las tareas más importantes del profesor, mediante la cual se expresa los objetivos de aprendizaje, junto con las estrategias y los recursos para alcanzarlos. En una escuela abierta, los profesores revisan constantemente, junto con sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común para intercambiar observaciones y comentarios sobre su perspectiva didáctica y acerca de sus criterios de selección de contenidos. De todo esto existen, como resultados, conversaciones que alimentan la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo.</p> <p>Es en un ambiente como el descrito que los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus prácticas, descubriendo sus aciertos y carencias, que ante los demás podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, se dan a conocer innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como algunas modalidades diferentes de planear, el empleo original de recursos didácticos o bien la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación.</p> <p>Por otro lado, se darán cuenta de la forma en que la planeación de cada uno atiende a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo, si la planeación toma en cuenta a los alumnos que tienen algún tipo de desventaja en el aprendizaje, si se considera el nivel socioeconómico de algunos de ellos o bien si la planeación tiene las variantes necesarias para atender a los alumnos, según su ritmo individual de aprendizaje.</p>	<p>Los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversan entre sí para intercambiar experiencias sobre la planificación de sus clases. • Comparten entre sí modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos. • Dan a conocer a sus compañeros la utilidad que han logrado de algunos recursos didácticos. • Acuerdan entre ellos el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales. • Evalúan mutuamente su planeación didáctica. • Analizan en común los resultados de los alumnos y los cambios que deben aplicar en su práctica pedagógica. • Diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos en rezago académico.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>3. Centralidad del aprendizaje</p>	<p>Para la escuela el aprendizaje es el motivo central que le da origen, pues se considera con ello que los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, desarrollándose como individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y de contribuir con este aprendizaje constante para lograr una convivencia social más equitativa para todos.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metas y los objetivos centrales del plan de mejora se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos. • La valoración del nivel de desempeño de los maestros consideran los resultados de aprendizaje de los alumnos. • Las reuniones que convoca el director con sus maestros el aprendizaje de los alumnos es el tema central. • Las reuniones que convoca el director con los padres de familia el aprendizaje de los alumnos es el tema central. • Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos. • Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje. • Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. • Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.
<p>4. Compromiso de aprender</p>	<p>La escuela motiva a los alumnos para formar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos hacia su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.</p>	<p>En el aula:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje. • Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta que han de seguir para su propio aprendizaje. • El alumno sabe de sus limitaciones en el aprendizaje y pide apoyo cuando lo necesita. • Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje. • Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje. • Los alumnos consideran valioso para su vida presente y futura su propio aprendizaje.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje	<p>En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico, necesidades educativas especiales y expectativas. Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender, sean o no conscientes de ello; sin embargo, la escuela trata de que todos los alumnos descubran que tal es el motivo central de su ingreso y permanencia. La escuela no distingue en su oferta entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.</p>	<p>Los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponen de actividades específicas para atender a los alumnos de bajos logros académicos. • Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren. • Disponen de espacios y materiales especiales para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje. • Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos. • Se comunican con los padres de los alumnos con capacidades diferentes para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.
6. Liderazgo efectivo	<p>El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza para que los alumnos aprendan. El director genera acuerdos entre quienes conforman la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma. Concerta las estrategias para alcanzar los objetivos, siendo incluyente con el equipo y la comunidad escolar, las estrategias para conseguirlos. Estimula el desarrollo de las 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 convoca a obtener mayores logros académicos, se asegura de que se lleven a cabo, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.</p>	<p>El director:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve que los docentes formen un sólo equipo de trabajo. • Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. • Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua. • Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje. • Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. • Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible. • Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas. • Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos. • Logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planteados. • Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela. • Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>7. Clima de confianza</p>	<p>Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, la cooperación, el intercambio, la integración y el establecimiento de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los componentes de la comunidad escolar. Es responsabilidad del director, junto con el equipo docente, que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela, apoyando la consolidación de su capital social organizacional, es decir, la capacidad de trabajo cooperativo, basado en confianza y reciprocidad. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar. • Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje. • Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y entre el resto de los integrantes del equipo escolar. • Se orienta la integración de la comunidad escolar en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje. • Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo de conjunto.
<p>8. Compromiso de enseñar</p>	<p>El compromiso por enseñar se expresa en la profesionalización y en 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 demuestra eficiencia y eficacia en el asesoramiento y acompañamiento para que se asuma la responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos. La responsabilidad y el compromiso se expresan desde el desempeño de las labores cotidianas y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar y por los planes y programas de estudios, para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dedica tiempo extraclase a actividades académicas complejas. • Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica. • Se induce a involucrarse en el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad asumida. • Se comprometen a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.
<p>9. Decisiones compartidas</p>	<p>La escuela, como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir sus metas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada participante y se establecen los mecanismos para que esto suceda. Esto no queda sólo como un discurso, sino que dichas perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas e incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado para mejorar el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar. • Se establecen condiciones y mecanismos para establecer acuerdos. • Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.

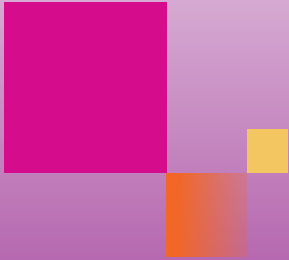
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>10. Planeación institucional</p>	<p>Se cuenta con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que les permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado, con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo. Para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que se haya elaborado un plan o proyecto escolar, es un punto de partida, es el principio definitorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas. Éste es uno de los temas más delicados de la organización escolar, pues delega responsabilidades, y el liderazgo del director juega un papel central.</p>	<p>El plan de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la elaboración del Plan de mejora participa la comunidad escolar. • El aprendizaje de los alumnos es el principal tema que se maneja en el Plan de mejora escolar. • El personal de la escuela se distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo. • Los profesores y padres de familia se coordinan para la planeación de actividades de la escuela. • Se planean las actividades de la escuela tomando en cuenta el Plan de mejora escolar. • Se cumplen las metas y compromisos definidos en el Plan de mejora escolar.
<p>11. Autoevaluación</p>	<p>La autoevaluación escolar representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con relación a la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También, tiene la finalidad de cotejarse con relación a los estándares y es una de las más importantes iniciativas que el director incluye en su plan de actividades desde el principio del ciclo escolar. Este proceso es importante porque permite a la comunidad escolar observar con transparencia los resultados y los avances de la escuela relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos. Al mismo tiempo, ofrece elementos verificables que permiten mejorar la retroalimentación en los ámbitos que se detecten necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la escuela: • Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos. • El director se reúne periódicamente con los profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etcétera. • El director analiza junto con los profesores las mejoras para el aprendizaje de los alumnos, y su asistencia a cursos de preparación profesional. • Se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades. • Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad escolar. • Se elabora mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>1.2. Comunicación del desempeño</p>	<p>Se refiere a que la escuela disponga de medios para que los padres conozcan los avances de sus hijos. 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 sobre el nivel de aprendizaje. Por su parte, el director de la escuela deberá de rendir cuentas de todos aquellos aspectos que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El director rinden cuentas académicas a los padres y a la comunidad. • Se dispone de medios para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos. • Los padres de familia participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los alumnos. • Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas. • La supervisión escolar es convocada para las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los alumnos. • Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.
<p>1.3. Redes escolares</p>	<p>Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan insulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante. El director de la escuela, en este aspecto, se convierte en el actor central (junto con la supervisión escolar) para impulsar la formación de redes escolares. Las escuelas, en general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas quizá mediante la identificación de lo que hacen las mejores (<i>benchmarking</i>), lo que se consideran experiencias exitosas, o simplemente por tratarse de problemas semejantes y al 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 lejanos. Sin embargo, el <i>plus</i> actual de las redes escolares reside en el avance de tecnologías permitiendo que la intercomunicación se dé con gran rapidez. De esta manera, cada escuela no puede considerarse aislada del resto, del sistema educativo o de los acontecimientos dados en otros contextos que afectan el desenvolvimiento interno de la escuela, por lo que algunos elementos que componen las redes escolares pueden aprovecharse para fortalecer los procesos de aprendizaje. Los supervisores y los asesores técnico-pedagógicos pueden jugar un papel clave en la promoción de las redes de escuela, tanto al interior de sus zonas como entre zonas escolares.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se conocen los logros educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar) con el fin de aprender y mejorar sus procesos. • Se busca apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar). • Los profesores platican con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y de aprendizaje. • Se solicitan y se obtienen recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos. • Se conocen las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos. • Se usan medios tecnológicos para informar de las actividades y resultados de otras escuelas. • Se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del municipio, la sociedad y las ciencias. • Los directivos, profesores o personal de apoyo (médico, trabajo social, técnicos) colaboran con la formación de los colectivos de otras escuelas. • Se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
1.4. Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)	<p>El Consejo Técnico Escolar (CTE) constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperado entre el personal docente, en espera de que las reflexiones (generadas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.</p>	<p>El CTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta el trabajo académico de la escuela. • Expone los problemas que los maestros tienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje. • Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances. • Se constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros. • Propician intercambios de experiencias de maestros que logran éxito en su enseñanza. • Da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar.
1.5. Funcionamiento efectivo del Consejo de Participación social (CEPS)	<p>El Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) se compone con representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: alumnos, maestros, padres de familia, gente de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían con relación al CTE, pues 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 aprovechado en gran parte de las escuelas. La Ley General de Educación, en su artículo 69, faculta a los padres de familia para que, empleando este órgano, opinen sobre asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.</p>	<p>En el CEPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reúnen periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos. • Se discuten los avances académicos de la escuela. • Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. • La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. • Se participa activamente en el proceso de autoevaluación de la escuela.
1.6. Participación de los padres en la escuela	<p>La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como 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, etcétera. Este tipo de actividades no se llevan a cabo a través del CEPS, sino que la escuela las planea con el fin de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas. • Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y son tomadas en cuenta por directivos y maestros. • La planeación de las actividades se realiza de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia. • Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela. • Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el plan de mejora escolar. • Se lleva a cabo procesos de capacitación, como los talleres Escuela para Padres, para facultarlos en la participación. • Los padres de familia pueden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>17. Apoyo al aprendizaje en el hogar</p>	<p>Cuando a los padres de familia se les involucra y corresponsabiliza en diversas actividades de 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 comprometidos en apoyar la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los alumnos, estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.</p>	<p>Los padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyan a sus hijos en las tareas escolares. • Cuyos hijos obtienen bajos logros académicos son convocados y orientados para apoyar la mejora de aprendizaje de sus hijos. • Reciben cursos y talleres a los padres de familia que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios. • Son estimulados para apoyar actividades de los maestros en sus clases. • Observan y participan en como la escuela recupera la cultura de la comunidad.
<p>18. Optimización de recursos</p>	<p>La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>La escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar. • Respetan los horarios de trabajo y receso establecidos durante la jornada. • Aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza. • Se coordina con el contraturo (en caso de haber), para articular las planeaciones en los asuntos relacionados con el aprovechamiento de los recursos. • Establecen estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y de los muebles. • Definen estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos. • Organiza su calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
19. Control escolar	La escuela cumple en tiempo y forma con las acciones administrativas que garantizan 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.	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela: • Cuenta con su información estadística de manera organizada y actualizada. • Cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes, entre otros. • Cuenta con un registro de los avances logrados en su plan de mejora. • Cuenta con el programa de trabajo del CEPS. • Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.
20. 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.	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela: • Cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa. • Cuenta con sanitarios en buenas condiciones, para alumnos y docentes. • Cuenta con las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas adecuadas. • Tiene aulas están en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. • Cuenta con un espacio y equipo que promueva el uso de las tecnologías de la información y comunicación. • Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: áreas verdes, patio, área de juegos, canchas, etcétera. • Cuenta con instalaciones de la escuela garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos. • Cuenta con los materiales didácticos e insumos para garantizar el logro de los objetivos y metas planeados. • Cuenta con instalaciones y equipo para utilizar las tecnologías de la información y comunicación: Enciclomedia, Red Escolar, Habilidades Digitales para Todos, entre otros.



FUENTES DE CONSULTA



Fuentes de consulta

- Centro de Estudios Educativos A.C., Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas S.C. y Heurística Educativa S.C. Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares para la Gestión de Escuela. Documento de Trabajo. México, 2008.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Estándar de Competencia: Coordinación de la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. CONOCER. México, 2010.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Estándar de Competencia: Coordinación de la ejecución del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. CONOCER. México, 2010.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Estándar de Competencia: Coordinación del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. CONOCER. México, 2010.
- Diario Oficial de la Federación*. Acuerdo número 348 por el que se determina el Programa de Educación Preescolar. México, 27 de octubre de 2004.
- Diario Oficial de la Federación*. Acuerdo número 384 por el que se establece el nuevo Plan y Programas de estudio para Educación Secundaria. México, 26 de mayo de 2006.
- Diario Oficial de la Federación*. Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad. México, 24 de diciembre de 2009.
- Heurística Educativa, S. C. *Estándares para la Educación Básica. Etapa Piloto. Estándares de desempeño docente en el aula. Cuadernillo 1*. Documento elaborado para la Organización de Estados Iberoamericanos. México, 2008.
- Heurística Educativa, S. C., *Estándares para la Educación Básica. Etapa Piloto. Estándares para la gestión de escuelas. Cuadernillo 2*. Documento elaborado para la Organización de Estados Iberoamericanos. México, 2008.
- SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, SEP, México, 2009.
- SEP. *Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)*. Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, SEP, México, 2006.
- SEP. *Programa de Educación Preescolar 2004*. Dirección General de Normatividad de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública, SEP. México, 2004.

