

# LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

EXPRESIÓN DE LAS DECISIONES DEL COLECTIVO



EDUCACIÓN SECUNDARIA  
CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES  
FASE INTENSIVA  
CICLO ESCOLAR 2015-2016

**Secretaría de Educación Pública**

Emilio Chuayffet Chemor

**Subsecretaría de Educación Básica**

Alberto Curi Naime

**Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa**

Germán Cervantes Ayala

**Subsecretaría de Educación Básica**

<http://basica.sep.gob.mx>

# Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
PRIMERA SESIÓN	
BALANCE DE LA RUTA DE MEJORA 2014-2015	6
SEGUNDA SESIÓN	
PLANEACIÓN DE LA RUTA DE MEJORA 2015-2016	14
 Planeación	
TERCERA SESIÓN	
PLANEACIÓN DE LA RUTA DE MEJORA 2015-2016	20
 Implementación	
 Seguimiento y Evaluación	
 Rendición de cuentas	
CUARTA SESIÓN	
APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	28
ANEXOS	32

## Introducción

Para los docentes de las escuelas de educación básica del país, el año lectivo inicia con la fase intensiva de sesiones de los Consejos Técnicos Escolares (CTE). Este espacio se destinará fundamentalmente a planear la Ruta de Mejora 2015-2016 de cada escuela; en ella se deberán expresar las decisiones a las que arriben los colectivos docentes para construir una mejor institución educativa, que tenga en el centro de su ocupación a los alumnos y su aprendizaje y, logre el reconocimiento de la comunidad por la calidad del trabajo y el servicio que ofrece.

La Ruta de Mejora es el instrumento para organizar la acción de todos y evitar dispersión de esfuerzos. Cualquier actividad profesional que se quiera llevar a buen destino necesita tener orden y un plan de trabajo, claridad sobre el punto de partida, metas, acciones, tiempos, responsables, seguimiento de avances, mecanismos para resolver dificultades, ajustes ante elementos nuevos o no previstos, evaluación y comunicación de los resultados alcanzados. Estos procesos deben encabezarse por los directores escolares, con el respaldo del equipo docente.

Es importante recordar que la Ruta de Mejora no es un requisito administrativo o sólo un documento o un plan escrito por algún o algunos miembros del plantel, que se realiza antes del inicio de clases y no se recupera a lo largo del ciclo. Se trata de lograr acuerdos y compromisos en torno a poner a la escuela en movimiento hacia la mejora de sus logros y resultados verificables. De transitar del proceso de planeación a la implementación efectiva, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Tal como se ha hecho en los ciclos escolares anteriores, cada escuela debe valorar cuánto avanzó en cumplir con la normalidad mínima de operación; el logro de competencias básicas de lectura, escritura y matemáticas; abatir la deserción y generar ambientes de convivencia sanos y pacíficos. Esta información es la base para trazar prioridades y una nueva ruta de trabajo o fortalecer la iniciada el ciclo anterior.

Con el propósito de apoyar el desarrollo de las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica ha diseñado la presente guía para facilitar la planeación de la Ruta de Mejora 2015-2016. En este ciclo

se tendrán disponibles dos elementos que permitirán fortalecer las Rutas de Mejora: la evaluación diagnóstica, que se aplicará a todos los alumnos de las escuelas secundarias en la semana del 7 al 10 de septiembre de 2015 y, el manual para el diseño de *Estrategias Globales de Mejora Escolar*. La prueba diagnóstica es una evaluación que permitirá detectar con mayor precisión a los alumnos y contenidos que requerirán una mayor atención por parte de los docentes; la información que arroje su aplicación permitirá ajustar y afinar la planeación de la Ruta de Mejora en la sesión del CTE de septiembre. El manual *Estrategias Globales de Mejora Escolar* es un material que se ha construido con la colaboración de equipos de Directores escolares de distintos estados del país, se trata de una propuesta sencilla para focalizar y articular de manera más eficiente las acciones que decida implementar la escuela en el ejercicio de su autonomía de gestión.

La Guía está organizada en cuatro sesiones; la primera *Balance de la Ruta de Mejora 2014-2015*, propone al colectivo revisar su desempeño y los objetivos y metas logradas el ciclo anterior, con base en la revisión de los resultados educativos del plantel.

La segunda y tercera sesiones *Planeación de la Ruta de Mejora 2015-2016*, están enfocadas a la construcción del diagnóstico, metas, estrategias, mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas propuestos para el ciclo escolar que inicia.

En la cuarta sesión *Aplicación de la Evaluación Diagnóstica*, el colectivo docente decide las acciones que serán implementadas en las primeras semanas del inicio del ciclo escolar; entre ellas, las actividades y mecanismos para la elaboración y aplicación de los instrumentos de evaluación diagnóstica.

La Secretaría de Educación Pública les da la bienvenida a un nuevo ciclo escolar y les desea el mayor de los éxitos profesionales.

# PRIMERA SESIÓN

## BALANCE DE LA RUTA DE MEJORA 2014-2015

### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

- Valore su participación en los procesos de la Ruta de Mejora Escolar que desarrollaron en el ciclo 2014-2015.
- Reconozca la pertinencia de su Ruta de Mejora a partir de la revisión de los resultados educativos que obtuvo la escuela.

### Materiales


- Planeación del ciclo escolar 2014-2015.
- *Línea del tiempo* con las acciones realizadas en el ciclo escolar.
- Resultados finales de los alumnos en el ciclo 2014-2015.
- *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.*
- *Cuaderno de Bitácora del CTE.*
- Pliegos de papel, plumones, cinta adhesiva.

### Productos

- Descripción del desempeño del colectivo en el desarrollo de los procesos de la Ruta de Mejora Escolar.
- Listado de objetivos y metas a considerar en la planeación 2015-2016.

## ORGANICEMOS NUESTRO CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

1. El director o el supervisor:
  - a) Da la bienvenida al grupo y de ser el caso, presenta al personal de nuevo ingreso al plantel.
  - b) Explica los propósitos de la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar y los productos a obtener, entre los que destacan la planeación de la Ruta de Mejora del ciclo 2015-2016 y el procedimiento para llevar a cabo la evaluación diagnóstica de los alumnos en general.
  - c) Con el apoyo del colectivo, nombra al responsable de registrar en el *Cuaderno de Bitácora* los acuerdos y conclusiones del Consejo. Menciona que durante la fase intensiva esta responsabilidad será rotativa.
  - d) Organiza al grupo para realizar la actividad siguiente:
    - Describan en las líneas lo que se solicita.

	<b>Mis días de éxito durante el ciclo escolar 2014-2015</b>

<b>Mis compromisos con la comunidad escolar para el ciclo 2015-2016</b>



2. En plenaria algunos compañeros comparten sus registros y comentan en torno a sus expectativas para el desarrollo del trabajo en el ciclo escolar 2015-2016.

## NUESTRAS EXPERIENCIAS CON LOS PROCESOS DE LA RUTA DE MEJORA

En las sesiones del CTE de la fase intensiva 2014 conocieron los procesos que comprende la Ruta de Mejora Escolar: planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas; y en función de ellos emprendieron acciones para favorecer la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos y de manera general el trabajo escolar.

La intención de este momento es que el colectivo docente valore su desempeño en la organización y desarrollo de cada uno de dichos procesos.

3. Observen el esquema siguiente y recuerden en qué consiste:



4. Para reconocer qué tan presentes tienen los procesos de la Ruta de Mejora, realicen el ejercicio siguiente:



## Relacionen ambas columnas según corresponda



### Planeación

Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.



### Evaluación

Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de Mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.



### Seguimiento

Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar



### Rendición de cuentas

Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.



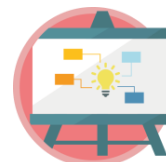
### Implementación

Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.

En caso de persistir alguna duda, consulten el documento *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar*.

5. Identificados los procesos de la Ruta de Mejora y el ícono que los representa, a continuación, relacionen ambas columnas de acuerdo con sus experiencias.

¿Cuáles de los procesos estuvieron presentes en las acciones que realizaron durante todo el ciclo escolar?



¿En cuál o cuáles lograron mayores avances?



¿En cuál o cuáles procesos se sintieron con mayor seguridad al momento de plantear acciones y llevarlas a cabo?



6. Revisen su ejercicio y comenten en torno al nivel de compromiso que cada docente manifestó al desarrollar las acciones en los procesos identificados.

7. En una escala de 6 a 10 ¿Cómo calificarían el desempeño del colectivo al momento de organizar y poner en marcha los procesos de la Ruta de Mejora? Marque con  la calificación que se otorgarían de acuerdo a la escala siguiente:

Escala	Descripción	
10	<p>El colectivo docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene claridad sobre lo que implica cada proceso de la Ruta de Mejora Escolar y conoce el tipo de producto a obtener.</li> <li>➤ Implementa las acciones planeadas en los cinco procesos de la Ruta de Mejora Escolar.</li> <li>➤ Hace uso eficiente de los productos e información que ofrece cada uno de los procesos para evaluar su desempeño y rinde cuentas a la comunidad escolar.</li> </ul>	
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce cada proceso de la Ruta de Mejora Escolar y el tipo de producto a obtener.</li> <li>➤ Implementa las acciones planeadas en los cinco procesos de la Ruta de Mejora Escolar.</li> <li>➤ Obtiene productos e información de los cinco procesos, sin llegar a una evaluación de su desempeño y rinde parcialmente cuenta de ello.</li> </ul>	
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifica cada proceso de la ruta y el tipo de producto a obtener.</li> <li>➤ Implementa las acciones planeadas y establece el mecanismo para dar seguimiento a su desarrollo.</li> <li>➤ Cuenta con evidencias concretas de las acciones llevadas a cabo.</li> </ul>	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifica cada proceso de la ruta y el tipo de producto a obtener.</li> <li>➤ Implementa las acciones planeadas y esboza un mecanismo de seguimiento.</li> <li>➤ Cuenta con evidencias parciales de las acciones llevadas a cabo.</li> </ul>	
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene una idea general de la Ruta de Mejora y de los procesos que implica.</li> <li>➤ Algunos integrantes implementan las acciones planeadas, no logran establecer un mecanismo de seguimiento.</li> <li>➤ No cuenta con evidencias de las acciones llevadas a cabo.</li> </ul>	

8. De acuerdo con la calificación asignada, describan en pliegos de papel:

- Los argumentos y evidencias concretas que sustentan su calificación.
- Lo que les falta por hacer para mejorar su desempeño individual y colectivo en las acciones planteadas en los procesos de la Ruta de Mejora Escolar.

Coloquen su descripción en un lugar visible a todo el grupo.

## ¿CUÁNTO LOGRAMOS AVANZAR CON NUESTRA RUTA?

En su planeación del ciclo escolar 2014-2015 establecieron objetivos, metas y acciones para atender las prioridades educativas de su escuela; en las sesiones ordinarias del CTE la constante fue su revisión a partir de los avances en los resultados obtenidos, tanto en lo individual como en colectivo, a partir de las actividades que acordaron implementar.

Para tomar decisiones y continuar avanzando de cara al inicio del ciclo escolar 2015-2016, es necesario identificar lo que no fue alcanzado, lo logrado parcialmente y aquello que no se cumplió.

9. En la planeación del ciclo anterior, identifiquen las prioridades que decidieron atender, así como los objetivos y metas que se plantearon para tal efecto. Organícenlos en la tabla siguiente:

Prioridad	Objetivo	Metas
Mejora de los aprendizajes de todos los alumnos que asisten a la escuela, con especial atención a aquellos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados, dado que participan poco en las actividades de aprendizaje.	<b>Incorporar</b> a las actividades de aprendizaje a los alumnos en riesgo, para <b>mejorar</b> su desempeño y sus resultados.	Lograr que el 100% de los alumnos en riesgo se incorporen a las actividades de aprendizaje para mejorar su desempeño y resultados, al término del ciclo escolar.

10. Revisen en la *Línea del tiempo* las acciones planeadas y realizadas y los resultados finales de los alumnos. Con base en ello determinen el porcentaje de logro de las metas y objetivos planteados. Agreguen a la tabla anterior una columna en la que registren dicho porcentaje y los argumentos que lo sustentan. Guíen su trabajo en el ejemplo siguiente:

Porcentaje de logro			
Prioridad	Objetivo	Metas	% de logro
Mejora de los aprendizajes de todos los alumnos que asisten a la escuela, con especial atención a aquellos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados, dado que participan poco en las actividades de aprendizaje.	<b>Incorporar</b> a las actividades de aprendizaje a los alumnos en riesgo, para <b>mejorar</b> su desempeño y sus resultados.	Lograr que el 100% de los alumnos en riesgo se incorporen a las actividades de aprendizaje para mejorar su desempeño y resultados, al término del ciclo escolar.	<b>75%.</b> El 10% de los alumnos no tuvieron 200 días de clase por falta de plantilla completa. El 10 % de los alumnos reportan, entre otras causas, que no entienden lo que el profesor explica. El 5 % de alumnos no contó con los materiales educativos.

11. A partir de los porcentajes de logro, identifiquen los objetivos y establezcan las metas que serán atendidos en este ciclo escolar por iniciar. Regístrenlos en un pliego de papel y colóquenlos a la vista de todos para las siguientes sesiones.

Prioridad:	
Objetivo	Metas

12. El responsable registra en el *Cuaderno de Bitácora*, los acuerdos a los que arribó el colectivo en esta sesión.

# SEGUNDA SESIÓN

## PLANEACIÓN DE LA RUTA DE MEJORA 2015-2016



### Planeación

### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

- Inicie la planeación de la Ruta de Mejora Escolar del ciclo 2015-2016, a partir de los referentes que se tienen de los alumnos y la escuela.

### Materiales

- Productos de la octava sesión ordinaria del ciclo escolar 2014-2015.
  - Concentrado de promedios por grupo.
  - Ficha descriptiva del logro de aprendizajes.
  - Concentrado de promedios por escuela.
  - Concentrado de promedios y recomendaciones.
  - Listado de los rubros a fortalecer en la Ruta de Mejora Escolar del ciclo 2015-2016.
- *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.*
- *Cuaderno de Bitácora del CTE.*

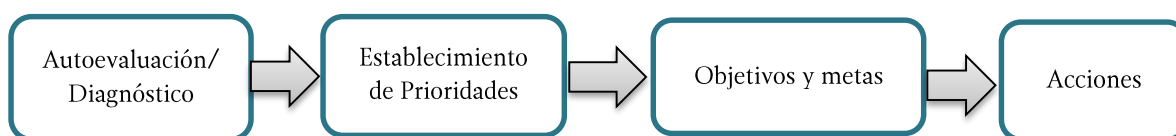
### Productos

- Planeación de la Ruta de Mejora
- Listado de necesidades educativas por grupo y por escuela.
- Relación de prioridades educativas de la escuela.
- Cuadro de objetivos y metas.
- Concentrado de acciones.

## I. ¿DE DÓNDE PARTIMOS? PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES

Para establecer la Ruta de Mejora los colectivos inician con la elaboración de su Planeación, entendida como el proceso, corresponsable y colaborativo del colectivo docente, que los lleva a construir un diagnóstico de los alumnos y la escuela, en el que se identifican necesidades, se establecen prioridades, se trazan objetivos y metas verificables y se plantean estrategias para mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la escuela.

El proceso de planeación considera los siguientes elementos básicos:



### EL PRIMER ELEMENTO: AUTOEVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO

En la octava sesión de CTE del ciclo 2014-2015, con las actividades realizadas se obtuvieron los productos siguientes: concentrado de promedios por grupo, ficha descriptiva del logro de aprendizajes, concentrado de promedios por escuela, concentrado de promedios y recomendaciones. Estos insumos permiten al colectivo reconocer las necesidades educativas de todos los alumnos en cada asignatura o campo formativo.

1. De manera individual recuperen su concentrado de promedios y la ficha descriptiva del logro de aprendizajes; con la información que aportan describa en un texto la situación en que se encuentran los grupos que atenderá; plantee hipótesis sobre las causas que originaron los resultados de cada uno de los alumnos, las expectativas de avance y la manera en que podrá cumplirlas, haga énfasis en lectura, escritura y matemáticas.
2. En plenaria compartan su escrito; expresen opiniones respecto de las necesidades educativas presentadas y a partir de ellas elaboren un listado por cada grupo.
3. Revisen los concentrados de promedios por escuela y el de promedios y recomendaciones trabajados en la octava sesión; planteen hipótesis por escrito, sobre el desempeño que tendrían los alumnos en los distintos grupos, hagan énfasis en los

estudiantes que obtuvieron promedios entre 6 y 6.9, los que se encuentran sujetos a regularización y los no promovidos; identifíquenlos por su nombre y apellidos y planteen sus expectativas de logro con estos alumnos; pongan especial atención en lectura, escritura y matemáticas (consideradas como las herramientas fundamentales para el aprendizaje y que no son exclusivas de una asignatura).

## EL SEGUNDO ELEMENTO: PRIORIDADES EDUCATIVAS

4. El director o en su caso el supervisor escolar lee el escrito elaborado en la actividad anterior al colectivo; abre una ronda de participaciones para identificar las necesidades educativas de los alumnos en general; con apoyo del responsable del registro se elabora un listado de ellas.
5. Con base en su listado establezcan las prioridades educativas de la escuela. Guíen su trabajo con la información que aporta el texto siguiente:

Establecer **prioridades educativas**: A partir de las necesidades detectadas en el ejercicio de autoevaluación/ diagnóstico, el colectivo docente establece sus prioridades educativas en función de:

- **La mejora de los aprendizajes** de los alumnos que han sido identificados en riesgo y de todos los estudiantes que asisten a la escuela.
- **La prevención del rezago y alto al abandono escolar**, a partir de incluir y hacer partícipes a estos alumnos en las actividades de aprendizaje.
- **El funcionamiento regular de la escuela** con base en la implementación y/o fortalecimiento de los rasgos de la normalidad mínima escolar.
- La construcción de un ambiente de **convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia**.

Todo ello enmarcado en el Sistema Básico de Mejora.

*Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.*



### Sistema Básico de Mejora en Educación Básica



6. El responsable del registro anota en pliegos de papel las prioridades identificadas por el colectivo.

### EL TERCER ELEMENTO: LOS OBJETIVOS Y METAS

Con los insumos elaborados hasta este momento, están en posibilidades de establecer lo que se desea alcanzar y el para qué lograrlo, en función de las condiciones de la escuela y las necesidades educativas de los alumnos, con énfasis en los estudiantes que en el ciclo escolar anterior obtuvieron promedios de entre 6 y 6.9, los sujetos a regularización y aquéllos que no se promovieron.

7. Lean los apartados *¿Qué queremos lograr?* y *¿para qué lo vamos a hacer?* Los objetivos. *¿Cuánto?*, *¿de qué manera?* y *¿cuándo?* Las metas; del documento *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar*.
8. Al término de la lectura comenten sobre la importancia de tener objetivos y metas claras y precisas que guíen la realización de acciones que atiendan las prioridades educativas de la escuela.

9. Revisen detalladamente el listado de objetivos y metas elaborado en la primera sesión de esta fase intensiva y a partir de la información del cuadro de porcentajes de logro y sus diagnósticos en individual y colectivo, determinen de acuerdo con sus prioridades, los que siguen vigentes, cuáles son necesarios replantear y aquellos que se deben incorporar.
10. En pliegos de papel elaboren un cuadro como el siguiente para registrar por prioridad, los objetivos y metas. Al concluir colóquenlo en un lugar visible al grupo.

Prioridad	Objetivo	Metas

11. Lean el contenido del cuadro y externen su punto de vista para afinar el planteamiento de los objetivos y metas; así como para asegurar que las prioridades detectadas en los grupos y en la escuela serán totalmente atendidas.
12. Para valorar la pertinencia de los objetivos y metas, determinen la relación que existen entre éstos, como lo muestra el ejemplo:

**En relación con el ejemplo de objetivo:**

→ Incorporar a las actividades de aprendizaje a los alumnos en riesgo, para mejorar su desempeño y sus resultados.

**Se puede plantear la siguiente meta:**

→ Lograr que el 100% de los alumnos en riesgo se incorporen a las actividades de aprendizaje para mejorar su desempeño y resultados, al término del ciclo escolar.

Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.

## EL CUARTO ELEMENTO: LAS ACCIONES

Una vez establecidos los objetivos y metas, es de suma importancia definir acciones que atiendan las prioridades educativas de la escuela, ya que estas constituyen el camino que hay que recorrer para alcanzar los logros deseables. Las acciones que se determinen deben ser caracterizadas por la viabilidad con los recursos que tiene la escuela y aquellos que se puedan adquirir; por ser sustantivas y no caer en la tentación del hacer por hacer; en suma las acciones son la parte que permite al colectivo docente transitar hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos y de la escuela en su conjunto.

13. Lean el apartado *¿Cómo lo vamos a lograr? Acciones y compromisos*; del documento *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar*.

14. Al terminar la lectura comenten las ideas principales y regístralas en un pliego de papel para tenerlas visibles.

15. Recuperen de la *Línea del tiempo* del ciclo escolar 2014-2015 los cuadros de avance y los resultados que obtuvieron para identificar las acciones que resultaron exitosas por generar buenos resultados. Contesten las siguientes preguntas para determinar su viabilidad para ponerlas nuevamente en práctica. Regístralas a manera de lista en un pliego de papel.

→ ¿Qué factores influyeron, tanto en el aula como en la escuela para su desarrollo adecuado?

→ ¿Cómo fue el desempeño de los docentes al realizarlas?

→ ¿Se logró incorporar a los padres de familia?, ¿cómo?

→ ¿Promovieron el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la escuela?

16. A partir de lo realizado, elaboren las acciones para cada una de las prioridades educativas, considerando el objetivo y la meta planteada. Utilicen para ello un esquema como el siguiente:

Prioridad:
Objetivo:
Metas:
Acciones

17. Lean sus actividades y compartan su punto de vista para enriquecerlas.

Hasta aquí, ustedes cuentan con un avance significativo de la planeación de actividades como proceso de su Ruta de Mejora Escolar. Tengan presente que iniciado el ciclo escolar contarán con mayores referentes sobre los alumnos y la escuela, mismos que servirán para fortalecer su planeación.

# TERCERA SESIÓN

## PLANEACIÓN DE LA RUTA DE MEJORA 2015-2016



Implementación



Seguimiento y  
Evaluación



Rendición de  
cuentas

### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

- Establezca acuerdos para implementar las acciones de inicio del ciclo con base en los ámbitos de gestión escolar.
- Identifique a las *Estrategias Globales de Mejora Escolar* como herramientas que permiten organizar la implementación de las acciones planeadas para atender las prioridades educativas de la escuela.
- Defina la estrategia de seguimiento que permita recabar información y evidencias concretas de los resultados obtenidos con las acciones realizadas para evaluar su pertinencia y rendir cuentas a la comunidad escolar.

### Materiales

- Concentrado de acciones por prioridad.
- Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.
- Documento *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño.*
- *Cuaderno de Bitácora del CTE.*

### Productos

- Estrategia Global de Mejora Escolar con acciones a implementar durante las primeras semanas del ciclo escolar.
- Esbozo de los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Recursos para comunicar los avances.

## II. ORGANICEMOS LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES

### 1. Lean el siguiente texto

#### **Implementación**

El colectivo docente lleva a la práctica las acciones planeadas como parte de la Ruta de Mejora Escolar, para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Cada docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo. El proceso de implementación contempla lo siguiente:

- a) Poner en práctica las acciones planeadas; cada integrante del colectivo docente tiene clara su tarea educativa y, en función de las capacidades de cada uno, asumen labores específicas conforme a esas habilidades.
- b) Participar en el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades establecidos en su Ruta de Mejora Escolar, dando especial énfasis a la atención de las prioridades del Sistema básico de mejora: garantizar la normalidad mínima de operación escolar; mejorar los aprendizajes de los alumnos; abatir el rezago y el abandono escolar; promover una convivencia escolar sana, pacífica y formativa.
- c) Establecer mecanismos para la recopilación sistemática de información generada durante la ejecución de las acciones definidas por el colectivo.
- d) Tomar en cuenta el calendario de ejecución acordado.

*Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.*

2. Revisen sus cuadros de acciones por prioridad, seleccionen dos de las que pondrán en marcha en las primeras semanas del ciclo escolar.
3. Integren dos equipos y asignen las acciones seleccionadas. Organicen su implementación con base en los aspectos que conforman el proceso de implementación.

4. Al terminar cada equipo presenta su propuesta de implementación. El colectivo enriquece cada una de ellas.
5. Para tener una idea sobre la pertinencia de sus propuestas, revísenlas nuevamente a partir de las preguntas siguientes:
  - ¿Qué se realiza en el salón de clases?
  - ¿Cómo se organiza la escuela?
  - ¿Qué es necesario saber para implementar las acciones?
  - ¿De qué forma participan los padres de familia?
  - ¿Qué materiales y recursos se utilizarán?
  - ¿Qué apoyos se requieren?
  - ¿Cómo saber si se avanza?
6. A partir del resultado de la revisión, realicen los ajustes a sus propuestas, considerando los ámbitos presentes en cada pregunta.
7. En plenaria, cada equipo presenta nuevamente su trabajo. Al concluir reflexionen en torno de:
  - ¿Qué ventajas ofrece al desarrollo de las acciones considerar los ámbitos de gestión?, ¿qué beneficios trae a la escuela y al aprendizaje de los estudiantes?
8. Registren sus respuestas en pliegos de papel.

A partir de la tercera sesión ordinaria del Consejo Técnico Escolar del ciclo 2014-2015, el colectivo docente conoció propuestas de organización de acciones para atender de manera específica alguna situación presente en el plantel, relacionada con las prioridades educativas de la escuela. Con independencia de la prioridad atendida (convivencia, mejora de los aprendizajes, rezago escolar y normalidad mínima), la intención de las propuestas estuvo centrada en ponderar los ámbitos de gestión escolar en los que el director junto con el colectivo docente, toman decisiones.

9. Observen el esquema siguiente:



- ¿Qué semejanzas encuentran entre lo plasmado en el esquema y la forma en que organizaron la implementación de sus acciones?
- ¿Qué papel juega el director y su colectivo docente en la propuesta del esquema?, ¿de qué parten?
- ¿Qué les sugiere el nombre Estrategias Globales de Mejora Escolar?

10. El responsable del registro anota en el *Cuaderno de Bitácora* el producto de la reflexión.



## ESTRATEGIAS GLOBALES DE MEJORA ESCOLAR

### HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

11. Para saber más sobre la estructura de estas herramientas, organicen la lectura del documento *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*. Abran una ronda de participaciones en la que se expresen opiniones sobre el contenido del documento.
12. Recuperen sus propuestas de implementación, en las que incorporaron los ámbitos de gestión escolar y organícenlas a manera de Estrategia Global de Mejora Escolar. Para tal efecto empleen el esquema siguiente, puede apoyarse con el ejemplo del anexo.

<b>Prioridad (Diagnóstico)</b>
<b>Ámbito de gestión</b>
<b>Entre maestros</b> (Desarrollo de capacidades técnicas)
<b>En el salón de clases</b> (Contextualización curricular e iniciativas pedagógicas)
<b>En la escuela</b> (Organización y funcionamiento escolar)
<b>Con los padres de familia</b> (Participación de los padres de familia)
<b>Para medir avances</b> (Evaluación interna)
<b>Asesoría técnica</b> (Solicitud de asistencia técnica)
<b>Materiales e insumos educativos</b> (Gestión de materiales e insumos educativos. Ejercicio de los recursos)

13. Presenten su estrategia global, comenten la congruencia de las acciones y los ámbitos en que se realizan. Tomen acuerdos para su implementación.
14. Con base en lo anterior, en un pliego de papel, elaboren un listado de por lo menos cinco ventajas de organizar las acciones considerando los ámbitos de gestión que comprenden las estrategias globales.

Las *Estrategias Globales de Mejora Escolar* pretenden superar la dispersión de esfuerzos del colectivo y promover una mejor focalización y eficacia en las acciones de mejora que implementen como escuela.

#### PARA MEDIR AVANCES. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En estos procesos de la Ruta de Mejora, el colectivo docente establece los mecanismos y recursos para dar seguimiento al desarrollo de las actividades, con la intención de recabar información y evidencias de los avances que los alumnos han tenido a partir de la implementación de dichas acciones. La evaluación de las mismas permite identificar las áreas de oportunidad relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes, el desempeño del colectivo docente, la gestión escolar y la participación de los padres de familia.

15. Organice la lectura del apartado correspondiente a seguimiento y evaluación del documento *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar* (pág. 17-19).
16. Identifiquen las ideas principales y con esta base, esbocen el mecanismo de seguimiento que emplearán para recabar información sobre los avances en la implementación de las acciones. Orienten su trabajo a partir de:

- ¿Quién o quiénes serán los responsables de llevar a cabo el seguimiento?
- ¿Qué tipo de información se requiere obtener?, ¿para qué?
- ¿Qué instrumentos serán empleados para recabar información?, ¿qué características deberán tener?
- ¿Cómo debe ser la actitud de los responsables del seguimiento?
- ¿Qué periodos son los adecuados?
- ¿De qué manera se sistematiza la información?
- ¿Qué criterios serán empleados para evaluar los avances?, ¿en qué serán utilizados los productos de la evaluación?

## COMUNICAR AVANCES. RENDICIÓN DE CUENTAS.

La rendición de cuentas es el proceso que cierra el ciclo de la Ruta de Mejora, es el espacio donde el colectivo docente comunica los logros en los aprendizajes de los alumnos al director escolar, a los padres de familia y a la comunidad escolar en general.

El doble papel que juega la rendición de cuentas, se hace patente cuando se valoran los avances y se toman decisiones para continuar avanzando con la participación de toda la comunidad escolar.

17. Lean las siguientes definiciones y comenten en torno a sus propósitos.

### **Rendición de cuentas**

Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar, que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero. Dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa a través de la supervisión escolar. Es intención de este proceso que cada uno de los integrantes del Consejo Técnico Escolar rinda cuentas al colectivo de los compromisos adquiridos, de las acciones llevadas a cabo para cumplirlos y de los resultados obtenidos, todos ellos enmarcados en el funcionamiento regular de la escuela y en la mejora de los aprendizajes.

Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.

### **Evaluación interna**

La evaluación interna deberá ser una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la Escuela y de la zona escolar.

Dicha evaluación se llevará a cabo bajo la coordinación y liderazgo del director. Los docentes tendrán la obligación de colaborar en esta actividad.

Art. 15, Ley General del Servicio Profesional Docente

18. Uno de los mecanismos para la rendición de cuentas es la elaboración de un informe que contemple los aspectos siguientes:



### **Propósitos claros**

¿Para qué queremos informar?

Es importante no perder de vista la finalidad de comunicar los resultados.

### **Contenido sustantivo**

¿Qué informamos?

Logros, avances y áreas de oportunidad.



Es necesario que el informe aborde los logros en las metas y objetivos de la planeación, que describa las actividades planeadas y realizadas.

Los productos concretos que se obtuvieron; los aprendizajes logrados por el colectivo (integrar testimonios de docentes, alumnos y padres de familia).

### **Oportunidad de entrega**

¿A quién informar?, ¿cuál es el mejor momento para convocarlos?, ¿qué decisiones se espera tomar a partir del informe?



ES MUY IMPORTANTE A LAS  
HAY REUNIÓN DE PADRES.  
LOS ESPERAMOS.

Es importante que la información se proporcione a tiempo y se convoque formalmente a los destinatarios para presentarla, a fin de que conozcan la regularidad y eficacia del trabajo que se realiza y el colectivo pueda tomar nuevas decisiones de acción.



19. Es recomendable que el proceso de rendición de cuentas se lleve a cabo en los periodos de registro y comunicación de los resultados de las evaluaciones bimestrales. En tal razón establezcan acuerdos sobre los recursos a emplear para comunicar los avances a la comunidad escolar; y determinen las fechas en que se realizarán.

# CUARTA SESIÓN

## APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

- Establezca las acciones y los mecanismos para llevar a cabo la evaluación diagnóstica de todos los alumnos que asisten a la escuela.

### Materiales

- Avances de la planeación del ciclo escolar 2015-2016.
- Estrategia Global de Mejora Escolar diseñada en la tercera sesión.
- Esbozo de los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- *Cuaderno de Bitácora del CTE.*

### Productos

- Acuerdos para elaborar instrumentos de evaluación diagnóstica.
- Propuesta de organización para aplicar la evaluación diagnóstica.

## EL INICIO DEL CICLO ESCOLAR 2015-2016

En la cotidianidad de la escuela, el inicio del ciclo escolar está lleno de incertidumbres y expectativas, las primeras asociadas al desconocimiento de las características de los alumnos de nuevo ingreso, así como de las actitudes de los padres de familia, incluido el personal docente que se incorpora al plantel. Las segundas relacionadas con lo que se espera del nuevo año lectivo en el ámbito profesional, del aprendizaje de los alumnos, de la organización de la escuela y de la participación de los padres de familia.

La planeación de actividades que esbozaron en las sesiones anteriores, refleja de forma parcial las expectativas que la escuela tiene sobre los alumnos, docentes, padres de familia y la propia escuela; para comprobar las hipótesis que plantearon es necesario obtener nueva información, misma que sólo es posible conseguir cuando se tiene contacto con la comunidad escolar y se conocen sus características.

La aplicación de la prueba *PLANEA Diagnóstica* en primaria, en la segunda semana del mes de septiembre, establece un contexto propicio para que los docentes de secundaria lleven a cabo la evaluación diagnóstica de sus alumnos.

Los resultados que se obtengan ayudarán a identificar y comprender cuáles han sido los logros conseguidos por la institución y de manera oportuna, a los estudiantes que desde el inicio del ciclo escolar presentan problemas en su desempeño y establecer estrategias didácticas que les ayuden a elevar su aprovechamiento, así como acciones conducentes para la mejora del servicio educativo que brinda el plantel.

1. Tomen acuerdos para **elaborar instrumentos de evaluación diagnóstica** para aplicarlos en cada uno de los grupos, para **ello consideren:**
  - Si permanecen en el mismo grado revisen las planeaciones didácticas del año pasado para que elaboren el instrumento de diagnóstico de acuerdo a lo que consideran esencial del curso.
  - Retomen las pruebas bimestrales y extraordinarias que se hicieron en el ciclo anterior. Les ayudarán a reconocer cuáles fueron los énfasis.

- Si van a trabajar con nuevo grado, revisen detalladamente el concentrado de promedios y la ficha de logro de aprendizajes de sus grupos. Identifiquen los contenidos trabajados para la elaboración del instrumento.
2. El responsable de la relatoría de la sesión registra los acuerdos en el *Cuaderno de Bitácora*.

## ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA?

3. Lean la siguiente propuesta de organización y comenten en torno a su pertinencia.

---

---

### En la escuela

- El director y los docentes acuerdan las fechas y los horarios de aplicación del instrumento diagnóstico.
- Acuerdan las fechas y horarios para que el asesor de cada grupo, en la primera reunión con padres de familia, entre otros, comunique la intención de aplicar las pruebas diagnósticas en cada una de las asignaturas.
- Establecen los mecanismos para la reproducción de las pruebas diagnósticas y su distribución en el momento de la aplicación.
- Toman acuerdos para el desarrollo de los procesos inherentes a la aplicación de la prueba diagnóstica, con especial atención en la captura de los resultados por asignatura, grupo y escuela.

### Entre maestros

- Establecen los mecanismos para revisar los instrumentos de diagnóstico elaborados por cada uno de ellos, a fin de emitir opiniones para mejorarlos.
- De presentarse el caso, investigan y comparten información sobre diversos instrumentos (pruebas de opción múltiple, de falso o verdadero, de pregunta abierta, baterías, test, etc.) para realizar la evaluación diagnóstica a fin de obtener información confiable de cada uno de sus alumnos.
- Determinan las fechas para calificar las pruebas diagnósticas, analizan la información y la forma en que serán empleados y comunicados los resultados en la primera sesión ordinaria del CTE.

### Con los alumnos

- Cada maestro explica a sus alumnos la intención de aplicar una prueba diagnóstica la segunda semana de septiembre.
- Solicita que asistan todos puntualmente el día de la aplicación con los materiales requeridos. En caso de que algún alumno no asista el día programado de la aplicación, este lo realizará el día que asista.
- El docente explica la manera en que serán empleados los resultados que cada alumno obtenga.

### **Con los padres de familia**

El director, en la primera reunión general con padres de familia:

- Comunica los propósitos de la aplicación de las pruebas diagnósticas y los invita a participar como observadores del proceso de aplicación. Explica en qué consiste esta tarea.
  - Comenta la manera en que serán empleados los resultados que sus hijos obtengan.
  - Solicita la asistencia puntual de sus hijos con los materiales requeridos para la aplicación.
- 

4. Realicen los ajustes de acuerdo a sus contextos y necesidades. Registren su propuesta de organización en pliegos de papel.
5. Incorporen a su propuesta de organización los aspectos que no deben faltar para garantizar la aplicación de la prueba diagnóstica.
6. Comenten sobre los medios que es posible emplear para dar a conocer a la comunidad escolar las acciones que van a llevar a cabo para la aplicación de las pruebas diagnósticas.
7. El relator registra los acuerdos en el *Cuaderno de Bitácora*.



# ANEXO

## Prioridad (Diagnóstico)

El colectivo docente de la escuela primaria “Estado de México”, a partir de la experiencia obtenida con la puesta en marcha de las *Actividades para convivir día a día*, cuyos contenidos se centraron en los temas de autoestima y resolución de conflictos, decide continuar el fortalecimiento la convivencia pacífica en el plantel y poner en marcha durante el mes de marzo una estrategia para que los alumnos identifiquen emociones, vivencias y cualidades que los definen, a fin de valorar sus diferencias y construir su identidad.

Esta decisión, contribuye a lograr el objetivo expresado en su Ruta de Mejora: “Disminuir el índice de conductas inadecuadas al interior de la escuela para mejorar la convivencia y el aprendizaje escolar”.



## Ámbitos de gestión

### Entre maestros

- ✓ El colectivo docente organiza la puesta en práctica de la actividad denominada “Mapa personal” para que sus alumnos identifiquen las emociones, vivencias y cualidades que los definen; valoren sus diferencias y construyan su identidad. Para tal efecto, analizan y expresan opiniones respecto de los pasos que conforman dicha actividad.
- ✓ Concluido el análisis, establecen acuerdos para desarrollarla en los salones de clases.
- ✓ Finalmente, el colectivo conviene elaborar el mapa personal de cada uno de los docentes y compartirlo en la sesión del CTE del 27 de marzo, así como los resultados del desarrollo de la actividad con los alumnos.
- ✓ Guían la elaboración de su mapa en lo siguiente:  
La historia personal, como el cuerpo, está repleta de símbolos, lugares, rutas, recuerdos y vivencias desde donde se construyen diferentes narraciones sobre lo que

es la persona. Se podría entender el cuerpo como un mapa, donde el territorio sería una integración de diferentes narraciones que se tienen, siendo la experiencia emocional de cada persona, una de las más importantes para ser representada. Elabore su mapa personal a partir de estas preguntas; no se limite sólo a ellas, describa sus vivencias, emociones y cualidades que lo caracterizan y que le han permitido contar con identidad propia.

- ¿Qué vivencias me han sido significativas y me han permitido, a lo largo de mi vida, construir mi identidad?, ¿en qué parte o partes de mi cuerpo las he ubicado?
- ¿Cuáles son las emociones que me caracterizan?, ¿de qué manera las demuestro?, ¿en qué parte o partes de mi cuerpo las ubico?
- ¿Qué características, competencias o habilidades me identifican?, ¿en qué parte o partes de mi cuerpo las ubico?

### **En el salón de clases**

En la primera semana de marzo se desarrolla la actividad:

- ✓ Los docentes explican a los alumnos de qué trata y solicita los materiales que se utilizarán.

#### Mapa personal

1. Cada uno de los alumnos, en un pliego de papel, dibuja una figura humana que los represente.
2. En la figura y a partir de su propia percepción, los alumnos ubican sus cualidades, vivencias y emociones. Para ayudarlos en esta tarea se les plantean las siguientes preguntas:
  - ¿En qué parte o partes de mi cuerpo se encuentran las cosas de mi vida que recuerdo con gusto y me han hecho feliz? ¿dónde las que no han sido tan agradables?
  - ¿Desde qué parte o partes de mi cuerpo manifiesto mis emociones? (miedo, tristeza, alegría, enojo)
  - ¿En qué parte o partes de mi cuerpo se encuentran las cosas que dan muestra de mi personalidad? (gustos, tipo de música, modo de vestir)
  - ¿En qué parte o partes de mi cuerpo se ubican las cosas o habilidades que me hacen diferente a los demás?
3. Al concluir, cada alumno entrega su mapa al maestro para pegarlos en las paredes del salón.
4. A manera de galería, los alumnos recorren el salón, observan los mapas. A partir de su lectura tratan de identificar de quién se trata y escriben el nombre del compañero al que crean que describe.

5. En plenaria, se identifican los mapas personales en los que fueron escritos los nombres correctos de los autores, en los que no fue así y los que tienen más de un nombre.

6. El docente pide a los alumnos que opinen al respecto, enfocándose en la importancia de conocerse a sí mismo y reconocer las características de los demás.

- ✓ Los mapas permanecen pegados en las paredes del salón toda la semana. El docente solicita a los alumnos que, una vez identificados los autores de los mapas, escriban en ellos alguna otra cualidad que identifiquen en sus compañeros al transcurrir los días.

### **En la escuela**

- ✓ En la segunda semana de marzo, se organiza el recorrido de los alumnos por todos los salones, a fin de que observen los mapas personales de sus compañeros e identifiquen aquellas características que los hacen únicos y valoren sus diferencias; incluso, escriban alguna otra cualidad en los mapas de los compañeros de otros grados y grupos con los que conviven.

### **Con los padres de familia**

- ✓ En la segunda semana de marzo, los docentes invitan a los padres de familia de sus grupos a que visiten el salón a observar los mapas personales. Previamente ocultan el nombre del autor y solicitan que a partir de las cualidades, emociones y vivencias ahí descritas, traten de identificar el que corresponda a sus hijos y escriban su nombre.
- ✓ Concluido el ejercicio, el docente descubre los nombres de los autores, destaca los mapas personales en los que los padres lograron identificar a sus hijos y genera la reflexión en torno de los casos en los que no fue posible identificarlos, donde puede encontrarse el hecho de que los propios estudiantes no logran identificarse y por lo tanto, tampoco pueden describirse.
- ✓ Los docentes toman acuerdos y dan recomendaciones a los padres de familia para que apoyen a sus hijos en la construcción de su identidad a partir de reconocer sus emociones, vivencias y cualidades.
- ✓

### **Para medir avances**

- ✓ En la tercera semana de marzo, los docentes solicitan a sus alumnos que vuelvan a realizar su mapa personal y lo comparen con el que realizaron en la primera semana del mes, a fin de identificar las cualidades, emociones y vivencias que se adicionan a las originales y promueve la reflexión al respecto.
- ✓ Los docentes elaboran un registro de los avances, a fin de compartirlos en la sesión del CTE del 27 de marzo.

### **Asesoría técnica**

- ✓ El colectivo docente solicita asesoría a la supervisión escolar, la USAER y al Centro de Maestros, para promover que los alumnos reconozcan sus emociones, vivencias y cualidades como parte importante en la construcción de su identidad.

### **Materiales e insumos educativos**

- ✓ El colectivo docente conviene seleccionar de la biblioteca escolar y de aula libros relacionados con el tema y promover su lectura entre los propios docentes, alumnos y padres de familia.
- ✓ Los docentes de sexto grado se comprometen a buscar bibliografía y otros materiales relacionados con el tema y comprarlos con los recursos de los programas en los que participa la escuela.