






ESCALERA DE LA MEJORA ACADÉMICA CONTINUA

ESTRATEGIAS SUGERIDAS EN EL ESQUEMA DE ESTÁNDARES DE GESTIÓN

	NIVEL 4. REFERENTE O ESTÁNDAR EN SU MEJOR EXPRESIÓN		
	NIVEL 3	Estrategia sugerida	¿Por qué se implementa? ¿Cómo se hace? ¿?
	NIVEL 2		
	NIVEL 1		

ELEMENTOS PARA LA COMPRENSIÓN Y EL MANEJO DE LA
ESCALERA DE LA MEJORA ACADÉMICA CONTINUA

¿EN QUÉ CONSISTE ESTE MATERIAL?

Este material denominado la *escalera de la mejora académica continua*, es parte del proyecto de mejora académica a las escuelas a partir de estándares o referentes. Se suma a un conjunto de materiales y documentos dirigidos a apoyar la implementación de los estándares en las escuelas. Aporta a las escuelas participantes, elementos para diseñar estrategias para una mejor organización escolar y mejora académica. Propone como oferta, una serie de estrategias y actividades que el asesor o director de la escuela pueden encontrar inspiradoras, en su tarea de mejora escolar.

La *escalera de la mejora académica* se compone de una línea de estrategias generales sugeridas, la finalidad de estas estrategias en específico y las actividades en concreto que también se sugieren, además de quienes se encargarían de su implementación. En el ámbito de la dirección escolar, se apuntala mucho el liderazgo del director, por lo tanto también se descansa en él, gran cantidad de actividades.

La *escalera de la mejora académica* es básicamente sugerente, no prescriptiva. En cada escuela se examinará su pertinencia y ritmo de implementación. Las estrategias sugeridas (todas o algunas) pueden llevarse a la práctica o no, según las condiciones de cada escuela, como puede ser el hecho de que se hayan implementado previamente y su etapa haya pasado ya, o bien que por alguna razón tal o cual estrategia, no es pertinente con la organización de la escuela (quizás por su contexto, tipo de organización, tamaño, etc.).

De cualquier forma, los esquemas que se ven en el transcurso de este documento, pueden aportar elementos para la reflexión sobre la búsqueda de mejores mecanismos de organización de la escuela que les permitan ser más eficiente.

¿PARA QUÉ SE ELABORÓ ESTE MATERIAL?

Este material se ha elaborado para que los asesores o interventores educativos cuenten con una herramienta que oriente el diseño de estrategias de mejora académica de los centros escolares que apoyan. Eventualmente pueden compartirse con el director de la escuela y quizás en alguna etapa posterior, con los profesores de grupo, de manera colectiva.

Trata de apoyar a asesores y directores en varias formas:

- Como fuente inspiradora de estrategias. Dado que contiene concretamente líneas de orientación en cada componente de los ámbitos de los estándares o referentes. Asesores y directores pueden encontrar en este conjunto de sugerencias, otras diferentes, diseñadas considerando el contexto de la escuela.
- Para dar integralidad al proceso de mejora académica de la escuela. En el sentido de que las estrategias sugeridas, son congruentes con las metas planteadas por cada estándar o referente.
- Para dar mayor sencillez a la complejidad del proceso de mejora académica de la escuela. en tanto que se sugiere un esquema en donde no se pierde de vista, en momento alguno, lo que se quiere lograr.
- Dado que las estrategias concatenan la teoría con los hechos, la *escalera de la mejora académica* trata de facilitar ése paso. Por eso, en cada esquema, no se pierde de vista, lo que se tiene pensado por mejorar, el área en donde habría que hacer hincapié y cómo podría pasarse de un estado a otro, más cercano a la expresión óptima de cada estándar o referente.

¿CÓMO DEBERÍA USARSE?

Este material se entrega directamente a cada uno de los asesores o interventores educativos. Como se ha dicho, eventualmente puede compartirse con el director de la escuela, pero primero sería necesario que los asesores conocieran y examinaran esta propuesta, de manera profunda, para tener más posibilidades de traducirla a las escuelas.

El esquema puede ser útil de varias formas:

1. El esquema se analiza en dos momentos: antes de los resultados de la valoración de la situación de la escuela con relación a los estándares de gestión institucional y en la etapa siguiente, cuando los resultados de ésta valoración, se hayan dado a conocer en la escuela.
2. Generalmente, cuando se conocen los resultados de algún tipo de valoración, la siguiente fase trata de responder a la pregunta ¿Qué se va a hacer con relación a la situación valorada? En ese caso, los resultados pueden quizás, dejar ver las áreas en donde es necesario que la escuela se aplique en mayor grado. Cuando las áreas de mejora se detecten y se prioricen, entonces es posible apoyarse en este esquema, con la finalidad de explorar si dentro de las estrategias sugeridas, existen elementos que se puedan incorporar.
3. También puede apoyar o servir de insumo a proyectos institucionales que ya se llevan en la escuela desde hace tiempo. Algunos de estos proyectos implican planeaciones de tipo institucional porque la escuela se incorporó a un programa de origen público o privado. En caso de que el proyecto institucional contemple el diseño de estrategias, la *escalera de la mejora académica* puede ser útil para obtener estrategias que se incorporen posteriormente.

¿CUÁL ES SU ESTRUCTURA?

El esquema de la *escalera de la mejora académica* que se propone, procura mantener el esquema de, al menos (pueden ser más) dos estrategias generales por cada estándar, y una cantidad de actividades que es variable en cada caso. Las actividades concretizan más la estrategia y dejan ver cómo se integra al interior.

Las actividades no están separadas unas de otras. Tratan de cubrir la totalidad de la estrategia y siempre enfocadas a la expresión óptima del estándar. En la mayoría de las veces las actividades se muestran en secuencia, en donde una supone la anterior. Por eso es integral, porque una de ellas de manera individual, sería menos útil que si se plantea como un conjunto congruente de estrategias y actividades, entre sí, y con relación a los estándares.

El esquema general es como el siguiente:

4 Excelente, en vías de mejora permanente		SINÓNIMO DEL ESTÁNDAR O REFERENTE		
3	Bueno, con algunas limitaciones y carencias	Estrategia sugerida	¿Para qué se implementa?	¿Quién/es hace/n qué?
2	Regular, con muchas limitaciones y carencias			
1	Bajo, con graves carencias y limitaciones			

El esquema contiene cada uno de los descriptores de los cuatro niveles de logro de los estándares de gestión institucional. Otra de las celdillas está destinada a incorporar la sugerencia/s de estrategia/s.

De manera especial, una de las celdillas posibilita el contraste entre el nivel óptimo del estándar y la estrategia, al responder la pregunta ¿para qué se implementa? Esto da más posibilidades de asegurar que exista la conexión y la congruencia entre ambos elementos.

La columna ubicada en el extremo derecho del esquema, pregunta por los responsables de llevar a cabo las actividades que se desprenden de la estrategia general, además de que se concretiza para cada uno de ellos las actividades que les corresponde implementar.

¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES QUE REPRESENTAN LOS ÁMBITOS DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL?

Todas las estrategias y las actividades descritas dentro del esquema de la *escalera de mejora académica continua*, están relacionadas con alguno de los siguientes estándares o referentes de desempeño institucional. Los siguientes son los ámbitos y sus categorías.

Dirección escolar

- I. Liderazgo eficaz
- II. Clima de confianza
- III. Compromiso por enseñar
- IV. Decisiones compartidas
- V. Planeación institucional
- VI. Autoevaluación escolar
- VII. Comunicación del desempeño
- VIII. Redes escolares

Desempeño colectivo docente

- IX. Fomento al perfeccionamiento docente
- X. Planeación pedagógica compartida

Gestión del aprendizaje

- XI. Centralidad del aprendizaje
- XII. Compromiso del alumno
- XIII. Equidad en las oportunidades de aprendizaje

Funcionamiento de los consejos

- XIV. Funcionamiento del Consejo Técnico Escolar
- XV. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social

Participación social

- XVI. Participación de los padres
- XVII. Apoyo al aprendizaje en el hogar

ESCALERA DE LA MEJORA ACADÉMICA CONTINUA
PARA CADA ESTÁNDAR DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL

DIRECCIÓN ESCOLAR

En el director de la escuela recae la gran responsabilidad de conducir al equipo escolar al logro de las metas de la escuela, sobre todo las que giran alrededor del aprendizaje y de cómo conseguirlo de manera óptima y efectiva a través del desempeño pedagógico docente. El director es el soporte principal de la escuela. Sobre él se apoya el colectivo de maestros y la comunidad escolar; es quien establece conexiones y quien promueve y se asegura de que ocurran las acciones colectivas e individuales para apoyar el aprendizaje.

Él se formula una visión global de las estrategias que delinean este camino, para lo que requiere de habilidades para lograrlo. Cada director interpretará lo que conviene proponer al colectivo de acuerdo a buenas prácticas de gestión escolar, la experiencia colectiva y la historia de la escuela. Como responsable de conducir la escuela hacia los objetivos institucionales y de las metas que en la comunidad escolar se plantearon para ello, el director puede considerar cada una de las áreas en donde su quehacer como tal es decisivo.

El ámbito de la dirección de la escuela se compone de ocho estándares. Con ellos se propone que el buen director de escuela sea reconocido porque ejerza un liderazgo eficaz, construya un clima escolar basado en la confianza y la colaboración, promueva compromisos de todos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos, genere decisiones de manera participativa, facilite la planeación sistemática y colectiva, desarrolle procesos de autoevaluación, comunique el desempeño y promueva la participación en redes escolares.

I. LIDERAZGO EFICAZ

El director organiza a los maestros para orientarlos a una buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. El director genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y por lo tanto ganando terreno en el logros de los objetivos planeados en tiempo y forma. Concuerta, siendo incluyente con el equipo y la comunidad escolar, las estrategias para conseguirlos. Produce convicciones del equipo y de la comunidad escolar a través de la reflexión colectiva sobre la importancia del aprendizaje. Estas convicciones se traducen en proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas. El director convoca para obtener mayores logros académicos, se asegura que se lleve a cabo este proceso, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.

El director ejerce liderazgo eficaz si:

- ✓ *Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo.*
- ✓ *Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.*
- ✓ *Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.*
- ✓ *Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.*
- ✓ *Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.*
- ✓ *Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.*
- ✓ *Lleva a cabo Intercambios de experiencias directivas entre esta y otras escuelas.*
- ✓ *Dedica 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*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">I. LIDERAZGO EFICAZ</p> <p>Se representa por un director organizando y concertando acuerdos con la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y por lo tanto ganando terreno en el logros de los objetivos planeados en tiempo y forma. Produce convicciones del equipo y de la comunidad escolar a través de la reflexión colectiva sobre la importancia del aprendizaje. Estas convicciones se traducen en contratos personales e institucionales que reflejan el alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas. El director convoca a la comunidad escolar, para obtener mejores logros, se asegura que se lleve a cabo este proceso, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>La escuela que organiza y logra acuerdos casi siempre, llevándolos a cabo, aún cuando algunos pocos objetivos no se alcancen. A pesar de que la comunidad escolar no siempre se reúne cuando se les convoca, el director ha convencido a la mayoría (incluyendo a los profesores) sobre la importancia que tiene el aprendizaje como función esencial de la escuela. Prácticamente toda la comunidad escolar se ha dado cuenta por medio del director de que el aprendizaje requiere del compromiso de todos. Aunque ocurre pocas veces, el director se olvida de dar el apoyo necesario para que se consigan los objetivos de aprendizaje.</p>	<p>Estrategia sugerida</p> <p>Se explora y se evalúa el grado de convicción del colectivo escolar sobre la necesidad imperiosa de lograr mejores aprendizajes.</p>	<p>¿Para qué se implementa?</p> <p>Para precisar que todos tengan clara la misión fundamental de la escuela y que su compromiso con ella es alto (incluyendo y partiendo del director).</p>	<p>¿Quiénes hacen qué?</p> <p>El director expone a la comunidad escolar cuál es la MISIÓN de la escuela (en la que necesariamente esté incluido el tema del aprendizaje).</p> <p>El director organiza una dinámica en la que los integrantes de la comunidad escolar, muestre el grado de acuerdo con ello y su intención de desempeñar eficazmente su responsabilidad.</p> <p>Para llevar a cabo lo anterior, el director elabora una tabla de responsabilidades por cada grupo de integrantes de la comunidad escolar, la discute con ellos y se compromete con su mejor desempeño.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>El director organiza a la comunidad en forma ocasional y normalmente llega a pocos acuerdos. Los objetivos que se fijaron representan bajos niveles de compromiso. Es poco convincente con la comunidad escolar y con los profesores sobre la importancia que se le debe dar al aprendizaje. Por lo que hay un reducido nivel de compromiso de todos hacia el desarrollo y cumplimiento de actividades orientadas al aprendizaje. En él los profesores encuentran un apoyo débil para el desarrollo de sus actividades de enseñanza.</p>	<p>Se revisa la claridad, viabilidad y pertinencia de los objetivos que se han planeado para la escuela.</p>	<p>Para asegurarse de que estos objetivos son claros, pertinentes y viables y por lo tanto tengan posibilidades de lograrse.</p>	<p>El director le pide a cada profesor que traduzca y explique la misión de la escuela a los alumnos de cada grupo escolar.</p> <p>El director elabora un escrito sencillo, en donde se exponga y explique la misión de la escuela y lo distribuya a toda la comunidad escolar.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>El director no organiza, ni llega a acuerdos con la comunidad escolar, por lo tanto no se asegura de que los compromisos se lleven a cabo. Son nulos los intentos del director de ganar convicciones de la comunidad escolar o de los profesores sobre la importancia del aprendizaje. No lleva a cabo acuerdos para obtener mejores logros.</p>			<p>El director reúne a los profesores (puede ser en un Consejo Técnico) y les presenta los objetivos planeados.</p> <p>El director cuestiona motivando a todos los profesores para que opinen sobre la claridad, viabilidad y pertinencia de estos objetivos.</p> <p>El director concluye con una reafirmación o reestructuración de los objetivos planeados.</p> <p>El director se asegura de que (a manera de contrato por escrito y oralmente) todos están fuertemente comprometidos con el logro de estos objetivos en tiempo y forma.</p> <p>El director elabora una agenda en la que se detallan los tiempos para el cumplimiento de estos objetivos.</p> <p>El director gestiona, distribuyendo responsabilidades, los recursos necesarios para lograr estos objetivos en tiempo y forma.</p>





II. CLIMA DE CONFIANZA

Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y el establecimiento de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores componentes de la comunidad escolar. Es responsabilidad del director junto con el equipo docente de la escuela que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela, apoyando la consolidación de su capital social organizacional, es decir, la capacidad de trabajo cooperativo, basado en confianza y reciprocidad, principalmente con sus maestros. En este sentido la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.

En la escuela existe un clima de confianza si:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">II. CLIMA DE CONFIANZA</p> <p>La escuela goza de un excelente clima escolar donde existe comunicación, cooperación, intercambio, integración y el establecimiento de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores componentes de la comunidad escolar. El director cumple con esta responsabilidad junto con el equipo docente de la escuela para que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela, apoyando la consolidación de su capital social.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>En la escuela puede observarse que la comunicación, la cooperación y el intercambio entre los profesores se presenta en la mayoría de los casos, aún cuando existen algunos conflictos que se presentan de vez en cuando, no han impedido que la escuela se organice para servir de base para el desempeño docente y la mejora del aprendizaje de los alumnos. En buena medida se ha desarrollado en la escuela un buen nivel de capital social. Aún falta, sin embargo, mejorar en las relaciones entre los docentes y los padres de familia.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>Aunque algunos conflictos se han podido superar, todavía existen de manera importante porque impiden que la escuela tenga un ambiente favorable a la cooperación y colaboración mutua que es necesaria para un mejor desempeño de la escuela como organización que apoya el trabajo docente y el aprendizaje. El director ha hecho algunos avances para que la escuela pueda trabajar en armonía, pero no ha podido resolver favorablemente la poca integración de la comunidad escolar.</p>	<p style="text-align: center;">En caso de existir conflictos, se analiza la medida en que están afectando el servicio educativo de la escuela y sus resultados, y resolverlos en consecuencia.</p>	<p style="text-align: center;">Para identificarlos, conocer sus causas y reducir sus efectos dañinos para la organización escolar y sus resultados.</p>	<p>El director explora en la comunidad escolar, si existen conflictos que perjudican en algún grado el desempeño de los integrantes de la escuela. En caso de existir, el director concibe una estrategia para reducir sus efectos dañinos. El propio director reconoce, en su caso, si él está involucrado en alguno de esos conflictos.</p> <p>El director se provee y da lectura a literatura especializada sobre el tema de resolución de conflictos en las organizaciones.</p> <p>La estrategia que el director lleva a cabo, contiene elementos básicos como el reconocimiento de que los conflictos son inherentes a las organizaciones humanas de todo tipo. También se entiende en qué consiste un conflicto.</p> <p>El director identifica el o los conflictos y el nivel en que está perjudicando a la organización escolar y sus resultados.</p> <p>El director, en conjunto con los profesores, discute sobre la existencia de estos conflictos y del nivel de perjuicio que significa para la escuela.</p> <p>El director ofrece y pide a los profesores, alternativas de solución a los conflictos. Se seleccionan alternativas y el director se asegura que se lleven a cabo.</p> <p>El director marca en su agenda, el seguimiento de las alternativas que se propusieron.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>En la escuela son frecuentes los conflictos, ya sea entre los profesores en ocasiones con el director involucrado en ellos, o bien con los padres de familia. La confianza entre los integrantes de la comunidad es mínima o no existe. El respeto es un valor que en la escuela no se cultiva. Existe un capital social muy bajo. Por lo tanto en la escuela la comunicación es deficiente y no se da la cooperación entre profesores, ni con el director, ni con padres de familia.</p>	<p style="text-align: center;">Se reflexiona sobre los vínculos que unen y separan a los integrantes de la comunidad escolar.</p>	<p style="text-align: center;">Para que la escuela sea una organización con un equipo de trabajo fortalecido.</p>	<p>El director identifica en la comunidad escolar, cuáles son los vínculos fuertes y débiles que están incidiendo en los buenos o malos desempeños de la escuela.</p> <p>Con este conocimiento, el director platica con los integrantes de la comunidad escolar sobre cómo los vínculos débiles están incidiendo en el desempeño del colectivo docente como equipo y buscar una solución.</p> <p>El director elabora y propone tareas concretas que no se puedan llevar a cabo sin la participación, colaboración y confianza entre todos.</p> <p>El director registra el avance de la escuela en estos aspectos.</p>

III. COMPROMISO DE ENSEÑAR

El compromiso por enseñar se expresa en compromiso y responsabilidad. La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso. La responsabilidad no solamente está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El director procede a ser convincente con la interiorización del compromiso, y está atento a que se asuma responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad, desde cumplir con la jornada diaria de labores y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar.

En la escuela existe compromiso por enseñar si:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">III. COMPROMISO DE ENSEÑAR.</p> <p>La responsabilidad en la escuela está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad y también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El director es convincente con la interiorización del compromiso y está atento de la responsabilidad de cada integrante de la comunidad escolar.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>Salvo algunas excepciones, los docentes tienen un alto sentido de la responsabilidad. Al director solamente le hace falta incorporar a algunos pocos de ellos para convertir a la escuela en una base sólida para el aprendizaje. El director se muestra convincente en la mayoría de las veces sobre la relación importante que existe entre la responsabilidad del desempeño y el compromiso por el aprendizaje.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>El director de la escuela ha logrado reducir el incumplimiento de la normatividad aunado al mejoramiento del desempeño profesional. Se observan en la escuela algunos indicios de mejora en la responsabilidad del desempeño docente. Pero el camino por avanzar es mucho porque aún no se da completamente el compromiso y la convicción por la mejora del aprendizaje.</p>	<p style="text-align: center;">Se promueve que los profesores sientan satisfacción profesional y personal con los buenos logros de los alumnos.</p>	<p style="text-align: center;">Para que la responsabilidad que cada quien tiene, se cumpla de manera óptima en todos los aspectos.</p>	<p>El director establece incentivos para fomentar la satisfacción profesional y personal de los profesores.</p> <p>El director establece incentivos a los alumnos para aumentar el nivel de satisfacción que tienen cuando aprenden algo importante.</p> <p>El director establece mecanismos para que los profesores vean que la satisfacción por su desempeño, aumenta el grado de motivación para mejorar su trabajo.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>La escuela se ha visto afectada por una serie de incumplimientos a la normatividad, desde inasistencias, puntualidad y también el desempeño profesional. No se han podido generar los compromisos necesarios para que la escuela funcione adecuadamente de acuerdo a las responsabilidades que a cada quien le toca desempeñar.</p>	<p style="text-align: center;">Se optimizan los tiempos dedicados al aprendizaje de los alumnos.</p>	<p style="text-align: center;">Para que los alumnos amplíen sus contactos con el aprendizaje, más si éste les resulta relevante.</p>	<p>El director demuestra mediante resultados de investigaciones, a los profesores, de la importante relación que existe entre el cumplimiento de la normatividad y los buenos resultados de aprendizaje.</p> <p>El director explora con cada profesor en lo individual, las razones de inasistencia e impuntualidad frecuentes, y las examina con cada uno en entrevistas individuales. En estas entrevistas, los estimula a mejorar su desempeño.</p> <p>El director lleva un récord de asistencias y puntualidad, y de los resultados que ha tenido con sus alumnos, que entrega a cada profesor en lo individual. Da tiempo suficiente para que el profesor lo analice y posteriormente le pide retroalimentación.</p>






IV. DECISIONES COMPARTIDAS

La escuela como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda. En la escuela esto no queda sólo como un discurso, sino que las perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas y en todo caso incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado con fines de mejorar el aprendizaje de los alumnos.

El director genera decisiones compartidas si:

- ✓ Existen 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.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">IV. 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 las metas propuestas. Por lo que en la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda. En la escuela estas perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas y en todo caso incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado con fines de mejorar el aprendizaje de los alumnos.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>La escuela se encuentra en un proceso franco de apertura a la comunidad escolar. Es un proceso cuyo avance es grande al cual le falta lograr consensos plenos. Se ha creado un ambiente de libertad que no ha sido aprovechado del todo, no se ha obtenido todo su potencial. En su mayoría se discuten y reflexionan las perspectivas de toda la comunidad escolar.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>Existen incipientes indicios de que la escuela está incorporando las opiniones de los integrantes de la comunidad escolar. Pocos, aunque comienzan a existir, son los espacios en donde se reflexiona y discute con libertad. En sus etapas iniciales se encuentra la construcción de un esquema en el que las decisiones se comparten.</p>	<p style="text-align: center;">Se impulsa un ambiente de libertad donde se pueda compartir opiniones e incorporar ideas de todos.</p>	<p style="text-align: center;">Para que la escuela se convierta en un lugar abierto en donde se permita y se motive la expresión de opiniones y la participación.</p>	<p>El director elabora una propuesta de VISION (VÉASE EL ESTÁNDAR VI DE AUTOEVALUACIÓN) de cómo quisiera que la escuela estuviera en los aspectos de organización, desempeño docente y aprendizaje de los alumnos (puede ser para un año).</p> <p>Esta propuesta de visión la presenta a los integrantes de la escuela y les pide que expresen si comparten esa idea o habría que modificarla de alguna forma.</p> <p>El director motiva la participación e incorpora las ideas y opiniones de los demás, para que al final se establezca una visión integrada.</p> <p>El director es persistente expresando que esa visión es una especie de sueño que se puede alcanzar.</p> <p>El director escribe (de manera breve) en una cartulina (o en otro medio) lo que se concluyó con la elaboración de la visión y la coloca a la entrada a la escuela (puede tener otra en la dirección y por donde entran los profesores).</p> <p>El director integra en su agenda la manera en que se está llevando el proceso de acercarse a esa visión.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>La escuela se cierra ante la comunidad escolar en general. No se toman en cuenta las ideas u opiniones de padres de familia o de maestros de la escuela. Se maneja un ambiente más individualista en donde prácticamente se ha eliminado la participación, a veces con el argumento de que no es necesaria. Es por eso que las contribuciones para la mejora del aprendizaje son escasas o no existen, y en todo caso se dan a partir de los profesores en forma completamente individual.</p>			<p style="text-align: center;">Se conjuga el individualismo con el trabajo de equipo.</p>






V. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que ésta cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo. Para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que se haya elaborado un plan o proyecto escolar. La elaboración del plan o proyecto es el principio definitorio de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas, pero apenas es un punto de partida. Este es uno de los temas más delicados de la organización escolar (porque delega responsabilidades) y que el liderazgo del director juega un papel central.

Se asumen que la escuela ha elaborado un plan de mejora escolar, por lo que la planeación es colectiva si:

- ✓ En la elaboración del Plan de mejora participó la comunidad escolar.*
- ✓ El aprendizaje de los alumnos es el principal tema que se maneja en el Plan de mejora escolar.*
- ✓ El personal de la escuela se distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo.*
- ✓ Los profesores y padres de familia se coordinan para la planeación de actividades de la escuela.*
- ✓ Se planean las actividades de la escuela tomando en cuenta el Plan de mejora escolar.*
- ✓ Se cumplen las metas y compromisos definidos en el Plan de mejora escolar.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">V. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>La escuela enfatiza la planeación institucional a nivel de organización escolar que le permite tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo. Para la escuela no sólo es importante que se elabore un plan o proyecto escolar, sino que se constituye como el principio definitorio de las acciones y actividades que se desarrollan para conseguir las metas planeadas. En este plan o proyecto se delegan responsabilidades, se toman en cuenta los puntos de vista de la comunidad escolar y se lleva con éxito hasta el final, con el liderazgo del director jugando un papel central</p>				
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 3</p>	<p>La escuela ya formula planes o proyectos institucionales de manera práctica, pero se encuentran algunas debilidades en su implementación. Sobre todo falta afianzar más la idea de la planeación con relación al aprendizaje de los alumnos. Aunque no totalmente, las metas planeadas se consiguen mediante la planeación institucional elaborada por la escuela. Además la escuela se encuentra muy cerca de lograr la participación plena de la comunidad escolar en la elaboración de planes o proyectos institucionales. El papel del director comienza a reconocerse como factor decisivo en la conducción del plan o proyecto.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>	
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 2</p>	<p>Se están dando los primeros intentos por elaborar un plan o proyecto institucional para la escuela, sin embargo no se ha enfatizado con la fuerza suficiente como para considerarse como una estrategia fortalecida con la unión de esfuerzos. El director no ha logrado incorporar a los integrantes de la comunidad escolar para que se consensue un plan o proyecto colaborativo. Apenas comienza a relacionarse la importancia de la planeación institucional con el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>En caso de que en la escuela no se haya elaborado un plan o proyecto escolar, o que se haya hecho para "cubrir los requisitos", el director concibe por escrito la idea de un plan efectivo para mejorar sustancialmente el servicio educativo de la escuela. Lo pone a consideración de todos y lo reestructura, en su caso.</p>	<p>Para que las acciones de todos se integren y encaminen a objetivos y estrategias comunes.</p>	<p>El director concibe una propuesta inicial de un plan para mejorar el servicio educativo de la escuela (en este plan se considera siempre como prioridad el aprendizaje de todos los alumnos).</p> <p>El director pone la propuesta a consideración de la comunidad escolar.</p> <p>El director estimula a los participantes a analizar y expresar sus opiniones en torno a la propuesta.</p> <p>El director reestructura el plan de acuerdo con las conclusiones.</p> <p>El director pide a un grupo de profesores que redacten el contenido del plan según lo acordado.</p> <p>Después de darle forma final, los profesores que redactaron, distribuyen copias del plan a todos los profesores, a la sociedad de alumnos, al CEPS y al director.</p>	
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 1</p>	<p>Por diversas circunstancias la escuela no ha elaborado un plan o proyecto que conjunte las estrategias y las organice para alcanzar las metas propuestas por la educación. Aunque se reconoce la importancia de la planeación institucional, no existen condiciones suficientes para elaborar un proyecto para la escuela. En vista de estas circunstancias el liderazgo directivo se ha visto disminuido al grado de mantenerse al margen de una propuesta de planeación participativa.</p>	<p>Se establece un mecanismo para asegurar que las responsabilidades y compromisos asignados en el plan, se cumplan en tiempo y forma.</p>	<p>Para monitorear los avances en el desarrollo del plan y retroalimentar a tiempo.</p>	<p>Durante la discusión en la elaboración del plan, se asignan responsabilidades y compromisos a personas individuales o en grupo.</p> <p>El director invita a estas personas a reflexionar sobre la importancia que tiene el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos adquiridos.</p> <p>El director o un grupo de profesores que designa el director, se encargan de llevar un registro cotidiano de las actividades que se están realizando a partir de ese plan.</p> <p>El director revisa (puede ser en el CTE), los avances en el plan escolar, que reporte este grupo de profesores, ante los demás.</p> <p>El director registra en su agenda estos avances.</p>	

VI. AUTOEVALUACIÓN

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

El director de la escuela ejecuta procesos de autoevaluación si:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<h3 style="text-align: center;">VI. AUTOEVALUACIÓN.</h3> <p>La autoevaluación escolar es el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con relación a la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. Esta es una de las más importantes iniciativas que el director incluye en su plan de actividades desde el principio del ciclo escolar. Con ella se obtienen elementos verificables que retroalimentan a la propia escuela. Este proceso permite a todos los actores de la comunidad escolar observar con transparencia los resultados y los avances de la escuela relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.</p>			
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 3</p>	<p>Se ha tratado con bastante éxito sistematizar el proceso de auto evaluación institucional en la escuela. Cuenta con intentos importantes para implementar este proceso en la escuela, pero se requiere potenciarlo para que se empleen todos los elementos de retroalimentación necesarios. El director de la escuela se ha dado cuenta de los beneficios de la auto evaluación y se está esforzando por implementarla como un mecanismo de transparencia y conocimiento. La consolidación de este proceso es algo que la escuela está por alcanzar.</p>	<p>Estrategia sugerida</p>	<p>¿Para qué se implementa?</p>	<p>¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 2</p>	<p>En la escuela la auto evaluación es un proceso que no se ha establecido sistemáticamente. No se practica a nivel institucional, sino solamente en el caso de algunos profesores en su ámbito pedagógico. Por lo cual los elementos derivados de estas son mínimos para emplearlos para la mejora de la escuela. De igual manera los integrantes de la comunidad escolar se nutren de pocos elementos para formarse criterios sólidos sobre el cómo retroalimentar el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>Se sugiere adaptar este esquema de estándares de gestión para iniciar con la autoevaluación escolar.</p>	<p>Para manejar un mecanismo estructurado con el cual autoevaluar el desempeño de la escuela.</p>	<p>El director lee y analiza los estándares que propone este esquema.</p> <p>Selecciona aquellos que, por las circunstancias particulares de su escuela, representen parámetros hacia lo que se desea alcanzar. Para seleccionar puede considerar otros integrantes de la comunidad.</p> <p>Conversa con los profesores y la comunidad escolar en general, sobre estos estándares y la necesidad de que la escuela logre arribar a los ámbitos de desempeño que se sugieren en el esquema.</p> <p>Con base en los estándares seleccionados y las conclusiones, el director (o un grupo de profesores designados por él) escribe una narrativa única, clara y sencilla, que distribuyen a todos los profesores y a la comunidad escolar en general.</p> <p>Esta narrativa puede ayudar a constituir la VISIÓN de la escuela.</p> <p>Esta narrativa puede ser útil para llevar a cabo la estrategia sugerida en estándar IV de decisiones compartidas. En ese caso, el director puede escribir en alguna cartulina u otro material, la narrativa y adherirla en algún lugar visible. No debe duplicarse la estrategia IV con ésta.</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 1</p>	<p>La auto evaluación es un concepto que no forma parte del esquema de acciones de la escuela. Se trata de un concepto cuyas implicaciones aún no han sido probadas en la escuela. El director no ha contado con las posibilidades de implementar aún este proceso.</p>	<p>Se analizan los resultados de la autoevaluación junto con los profesores y la comunidad escolar.</p>	<p>Para que todos conozcan el nivel de desempeño que tiene la escuela en los aspectos seleccionados.</p>	<p>El director reúne la información obtenida de la etapa inicial del proceso de autoevaluación emprendido.</p> <p>Hace un primer análisis y posteriormente lo presenta a los profesores y a la comunidad escolar en general, los cuales reflexionan sobre estos resultados.</p> <p>El director estimula la participación y revisa la distancia que tiene actualmente la escuela y el parámetro del estándar.</p> <p>Llegan a conclusiones y el director las escribe o designa a un grupo de profesores para que lo hagan. El director puede hacer esto de manera individual en su agenda</p>

VII. COMUNICACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

- ✓ 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.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p>NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">VII. COMUNICACIÓN DEL DESEMPEÑO.</p> <p>La escuela ha dispuesto de medios para que los padres conozcan los avances de los hijos, como primer paso para avanzar en el camino de la comunicación del desempeño. La escuela ha implementado mecanismos para que los padres reciban información sobre el aprovechamiento de los hijos y también encuentren espacios en la escuela en donde discutirlos y reflexionar sobre sus implicaciones en la preparación académica de los alumnos. Con la comunicación del desempeño los integrantes de la escuela buscan obtener clarificar la efectividad de sus acciones y decisiones, especialmente con relación a los niveles de aprendizaje de sus alumnos. La comunicación del desempeño es impulsada por el director y por las propias padres de familia, orientada al aprendizaje de los alumnos.</p>			
 <p>NIVEL 3</p>	<p>La comunicación del desempeño ya ha permeado como idea importante en la escuela. Se considera esencial dar a conocer a los padres los resultados de sus hijos y de las estrategias académicas que se llevan a cabo para conseguir que estos sean los mejores. En la práctica, algunos de los mecanismos no se han perfeccionado suficiente para que sea un proceso sistemático. En la mayoría de las reuniones donde se convoca a la comunidad escolar se analizan las estrategias con relación a los resultados de los alumnos.</p>	<p>Estrategia sugerida</p> <p>Se ponderan las ventajas que tiene el comunicar a los padres de familia y a la comunidad escolar en general, los resultados que la escuela tiene en función de su misión.</p>	<p>¿Para qué se implementa?</p> <p>Para fortalecer la comunidad escolar a partir de la información ofrecida a los padres de familia y a la comunidad escolar.</p>	<p>¿Quiénes hacen qué?</p> <p>El director concentra y sistematiza la información relevante para que la comunidad escolar la conozca.</p> <p>El director también comunica la información relevante de la escuela, a los profesores.</p> <p>El director establece canales que comuniquen directamente con los padres de familia. Emplea medios para asegurar que la información fluya en ambos sentidos, como en reuniones colectivas e individuales, mensajes escritos, buzones, publicaciones, etc.</p>
 <p>NIVEL 2</p>	<p>La escuela comienza a abrirse a la comunidad escolar. Se producen intentos por reunir a los padres de familia para reflexionar colectivamente sobre los resultados académicos y las estrategias que se han realizado por la escuela y sus maestros. Sin embargo la mayoría de estos intentos fracasan porque las condiciones de la escuela y la cooperación docente no es suficiente. El director ha llevado en forma individual los diálogos con los padres de familia y con cada profesor de manera aislada, sobre el tema del aprovechamiento de los alumnos.</p>			<p>El director elabora instrumentos para medir el grado en que la comunidad siente satisfacción o insatisfacción con la información relevante que se les ha presentado.</p>
 <p>NIVEL 1</p>	<p>El carácter cerrado de la escuela es poco propicio para que se lleve a cabo un proceso de comunicación del desempeño hacia la comunidad escolar. Los resultados de los alumnos se conocen por los padres de manera individual. Se cumple con el mínimo requisito de entregar las boletas de calificaciones a los padres de familia. Es poco probable que se respondan a los cuestionamientos de los padres sobre los resultados de sus hijos. No se reflexiona colectivamente sobre las acciones que se estuvieran dando para mejorar el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>Se produce mayor apertura de la escuela a la comunidad escolar.</p>	<p>Para que la comunidad escolar estreche sus lazos de unión y comparta la visión que se tiene de la mejora educativa.</p>	<p>El director y los profesores organizan "ferias educativas" dentro de la escuela invitando a los padres de familia para que conozcan los productos educativos de sus hijos, de los profesores y de otro tipo de integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>El director instruye a los profesores a que conversen con frecuencia con los padres de familia sobre temas educativos y de aprendizaje, invitándolos a acudir a la escuela.</p>

VIII. REDES ESCOLARES


Como comunidades de aprendizaje las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante. El director de la escuela en este aspecto se convierte en el actor central (junto a la inspección de la escuela) al tener la iniciativa de buscar la formación de redes escolares. Las escuelas en general tienen posibilidades de aprender de otras escuelas quizás mediante una identificación de cómo hacen los mejores (benchmarking) se consideren experiencias exitosas, o simplemente por pasar por problemas semejantes y contrastar las maneras de confrontarlos. Puede ser que en intercambio de estas experiencias surjan ideas nuevas que abran mayores y mejores posibilidades de abordarlos para una adecuada solución. Las redes escolares no son algo nuevo, por el contrario existen antecedentes desde mucho tiempo atrás. Sin embargo, el plus actual de las redes escolares reside en el avance de tecnologías permitiendo que la intercomunicación se dé con gran rapidez. De esta manera cada escuela no puede considerarse aislada del resto, del sistema educativo o de los acontecimientos dados en otros contextos que afectan el desenvolvimiento interno de la escuela. Algunos elementos que componen las redes escolares pudieran ser incorporados en un esquema de estándares con el objeto de conocer qué tanto las escuelas se han involucrado en este tipo de procesos de aprendizaje. Los supervisores y los asesores técnico-pedagógicos pueden jugar un papel clave en la promoción de las redes de escuela, tanto al interior de sus zonas como entre zonas escolares.

La escuela participa en redes escolares si:

- ✓ Conoce los resultados educativos de otras escuelas con los cuáles compara los suyos con el fin de mejorar.*
- ✓ Ha buscado apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas.*
- ✓ Los profesores platican con los de otras escuelas para ver la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje.*
- ✓ Solicita y obtiene recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos.*
- ✓ Conoce las experiencias de las demás escuelas en torno a sus avances pedagógicos.*
- ✓ Usa medios tecnológicos para estar informadas de las actividades y resultados de otras escuelas.*
- ✓ Usa medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, la sociedad y las ciencias.*
- ✓ Los directivos, profesores o personal han sido asesores o capacitadores del personal de otras escuelas.*

- ✓ Lleva un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p>NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p>VIII. REDES ESCOLARES.</p> <p>El director de la escuela se convierte en el actor central (junto a la inspección de la escuela) al tener la iniciativa de buscar que la escuela forme parte de redes escolares. La escuela ha aprendido de otras escuelas por tener experiencias exitosas o por pasar por problemas semejantes y contrastar entre sí las maneras de confrontarlos. En el intercambio de estas experiencias han surgido ideas nuevas que dan otra perspectiva de solucionar los problemas. Existe la formación entre pares. La escuela emplea las redes escolares, así como tecnologías de información y comunicación.</p>			
 <p>NIVEL 3</p>	<p>La escuela ya ha establecido contactos formales con otras escuelas. Está tratando de sistematizar estas experiencias. Aprende aunque no en toda su potencialidad de las experiencias de otras escuelas. Los maestros intercambian información de una manera más sistemática. La formación de pares entre maestros y directores es cada vez más frecuente. La escuela se encuentra en el proceso de implementar redes escolares para poner en contacto su escuela con otras a través de tecnologías de comunicación e información.</p>	<p>Estrategia sugerida</p>	<p>¿Para qué se implementa?</p>	<p>¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p>NIVEL 2</p>	<p>El director de la escuela se reúne ocasionalmente de manera informal con otros directores tocando temas y problemas de la escuela sin ser muy sistemático. Las experiencias que llega a conocer a través de ese medio las prueba en la escuela de manera aislada. Los maestros conocen las experiencias de sus colegas de otras escuelas mediante contactos ocasionales y generalmente informales. La mayoría de ellos coincide con otros maestros en los cursos oficiales. El empleo de la tecnología de la comunicación e información para fines de redes es aún muy incipiente.</p>	<p>Se busca el intercambio de experiencias educativas estableciendo contacto con otras escuelas (principal pero no únicamente con las escuelas de la misma zona escolar).</p>	<p>Para que, con los problemas y soluciones de otras escuelas, se pueda reflexionar sobre cómo le han hecho y así ampliar la visión del desarrollo educativo.</p>	<p>El director plática con el Inspector de la zona escolar y le plantea el inicio de un sistema de red escolar para el intercambio entre las escuelas de la zona.</p> <p>El director y otros profesores buscan experiencias de otras escuelas por diferentes medios como la experiencia personal de haber trabajado en otras escuelas, conversar en los cursos con otros colegas, intercambiar métodos pedagógicos por correo o internet, etc.</p> <p>El director (y también instruye para ello a los profesores) lee y reflexiona con los profesores sobre experiencias que ha encontrado en la literatura educativa.</p> <p>El director y los profesores conversan sobre lo que han leído o encontrado en reuniones informales, "casuales" o preparadas dentro del Consejo Técnico Escolar.</p>
 <p>NIVEL 1</p>	<p>La escuela permanece aislada del resto, incluyendo las escuelas de la propia zona escolar. El director tiene pocos o nulos contactos académicos con otros directores. No ha promovido el intercambio de experiencias. Casi no comparte los problemas de su escuela con otros. Existen pocos espacios para el intercambio de experiencias entre los alumnos y los maestros. La escuela carece de la tecnología de información necesaria (o bien al tenerla no la emplea) para establecer redes informáticas con otras escuelas o zonas escolares.</p>	<p>Se gestiona y/o se activa (en mayor grado, en su caso) un sistema de información propio de la escuela.</p>	<p>Para que los profesores puedan mantener intercambios con otros profesores de la escuela y de otras.</p>	<p>El director y los profesores gestionan TIC's que les permitan hacer intercambios.</p> <p>El director y los profesores elaboran preguntas que expresan a otros profesores sobre la problemática educativa que (en todo caso) están teniendo en la escuela, empleando la Tecnología de la Información.</p> <p>El director invita a los profesores de la escuela a que conversen entre ellos sobre las respuestas que han recibido.</p>

DESEMPEÑO COLECTIVO DOCENTE

El desempeño colectivo del equipo docente se diferencia del desempeño pedagógico del docente, en que el primero se refiere a las prácticas que tienen los profesores como colectivo a nivel de escuela. En cambio, el segundo concepto se relaciona más con las actividades que desarrolla el profesor en forma individual y directa con sus alumnos con la finalidad de promover su aprendizaje. Entre ambos conceptos no existe una línea divisoria que los separe, y sí muchos espacios en donde convergen ambas esferas de la actividad docente. El docente en este caso tiene múltiples fuentes de aprendizaje.

Parte del aprendizaje del profesor sobre el desempeño de su actividad pedagógica proviene de un ámbito externo a su práctica cotidiana en el salón de clases y de la escuela misma. Otra parte de este aprendizaje se da por pertenecer a la escuela e interactuar con otros integrantes de esta (además del aprendizaje adquirido por iniciativa propia) y otra finalmente se da por su experiencia constante con los alumnos. Los estándares que competen a esta área son aquellos que se ligan a lo que la escuela puede hacer desde su ámbito para mejorar la práctica docente tomando en cuenta el desarrollo profesional del profesor. Por eso se denomina a esta parte “desempeño colectivo del equipo docente”, enfatizando el término “colectivo” para insistir en el aprendizaje obtenido por su integración al equipo docente de la escuela. Este ámbito se compone de dos estándares, uno relacionado con la formación profesional impulsada desde la escuela y el otro con las actividades colectivas de planeación pedagógica compartida.

IX. 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 los maestros están en la escuela, esta capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar. Es posible que la escuela valore la formación recibida por el maestro o bien la ignore o no la aprecie lo suficiente como para que tenga beneficios importantes para el aprendizaje de los alumnos. El maestro en forma individual, como es el caso de la escuela, puede hacer lo mismo: valorar, ignorar o no apreciar esta formación. Puede ser también que cada maestro reciba un tipo de formación que no comparte con el equipo docente de la escuela. Tampoco la escuela ha implementado medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares), lo cual se ha documentado con escuelas que llevan a la práctica este esquema con bastante éxito. Algunos maestros asimilan en muy alto grado la formación que les brinda el sistema educativo y llevan a la práctica con sus alumnos estos aprendizajes, pero existen muchos casos en que maestros de este tipo se guardan para sí estos conocimientos y habilidades adquiridas.

Por lo que una escuela abierta que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y disminuye los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza. Se conoce que en algunas escuelas un maestro se distingue de los demás, llevando un peso extra que se carga en el proceso pedagógico que su tarea le impone. Cuando este tipo de maestros cambia de centro de trabajo, la escuela que queda atrás decae y la que llega mejora. Esto es indicio de que ninguna de las dos escuelas ha creado una plataforma que le permita tener una planta docente de alto nivel generada a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje es tarea de todos.

Se ejecutan acciones de perfeccionamiento docente desde la escuela si:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">IX. FOMENTO AL PERFECCIONAMIENTO PEDAGÓGICO.</p> <p>La escuela valora la formación recibida por el maestro con beneficios importantes para el aprendizaje de los alumnos. El maestro en forma individual también valora esa formación y toma de esta lo más relevante para su práctica. Los maestros asimilan en muy alto grado la formación que les brinda el sistema educativo y llevan a la práctica con sus alumnos estos aprendizajes, La escuela deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y disminuye los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>La escuela ha adelantado pasos con relación a la convicción de los maestros sobre su propia formación profesional. La mayoría de los maestros asiste a los cursos por iniciativa propia. Hace falta que algunos pocos maestros se convenzan de la importancia de su formación profesional y lleven a cabo acciones para mejorar en ese sentido. La formación desde la escuela con los maestros capacitándose entre sí, comienza a adquirir relevancia en la escuela. Se piensa que estos procesos de formación están impactando mejor en el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>En la escuela sólo unos pocos maestros se distinguen de los demás por llevar procesos de capacitación y formación. Ellos asisten por iniciativa propia, pero la formación entre pares es un proceso que no se ha consolidado en la escuela. Esto es indicio de que la escuela no ha creado una plataforma que le permita tener una planta docente de alto nivel generada a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje es tarea de todos. En este caso la formación docente tiene impacto en forma parcial.</p>	<p style="text-align: center;">Se establecen mecanismos dentro de la escuela con los que se retroalimentan los profesores entre sí, sobre los cursos de capacitación que han recibido.</p>	<p style="text-align: center;">Para que se fortalezca desde la escuela la preparación profesional de los profesores.</p>	<p>El director les explica a los profesores la importancia que tiene retroalimentarse entre ellos de los cursos de capacitación, después que los tomaron.</p> <p>Los profesores comprenden que es necesario valorar el impacto de los cursos en sus prácticas pedagógicas.</p> <p>El director junto con los profesores establecen mecanismos para medir ese probable impacto.</p> <p>En caso de detectar debilidades en los cursos de capacitación o que no respondan a las necesidades de la escuela, entonces los profesores buscan la forma de llenar esos vacíos.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>Los maestros de la escuela asisten a los cursos cuando éstos son oficialmente obligatorios, pero la mayoría de las veces no asisten por iniciativa propia. En la escuela es frecuente los maestros no compartan estos conocimientos y habilidades adquiridas. Tampoco la escuela ha implementado medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares). Se ven disminuidos los insumos e innovaciones que se hayan podido adquirir en la formación profesional.</p>	<p style="text-align: center;">Los profesores se preparan entre sí.</p>	<p style="text-align: center;">Para que el capital intelectual de la escuela se amplíe.</p>	<p>El director facilita y propicia que los profesores se intercambien materiales para apoyar el desarrollo eficaz de la práctica pedagógica.</p> <p>Como siempre alguien sabe más de un tema que otros, el director identifica a los profesores que se especializan en alguno de estos temas, a que inviten al resto de sus compañeros a platicar sobre ello.</p>

X. PLANEACIÓN PEDAGÓGICA COMPARTIDA

La planeación pedagógica representa una de las tareas más importantes del profesor mediante la cual expresan los objetivos de aprendizaje, junto con las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Esto pareciera ser una actividad individual, muy personal. En una escuela abierta, los profesores revisan constantemente ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común, que indica la disponibilidad del maestro para intercambiar observaciones y comentarios sobre su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos. De todo esto existen como resultados, conversaciones que alimentan a la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo. Es en un ambiente como el descrito que los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus propias prácticas descubriendo sus aciertos o posibles fallas, que ante los demás, podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, se dan a conocer innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como por ejemplo, algunas modalidades diferentes de planear o bien el empleo original de recursos didácticos, o bien la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación. Por otro lado se darán cuenta de la forma en que la planeación de cada quien está atendiendo a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo. Si la planeación toma en cuenta a los alumnos que tienen algún tipo de desventaja en el aprendizaje, o si se considera el nivel socioeconómico de algunos de ellos o bien si la planeación realizada en el papel tiene las variantes necesarias para atender a los alumnos según el ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos.

La planeación pedagógica es compartida si los profesores:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE		X. PLANEACIÓN PEDAGÓGICA COMPARTIDA.							
 NIVEL 3		Estrategia sugerida		¿Para qué se implementa?					
		 NIVEL 2		Se fomenta la planeación compartida entre colegas.		Para aumentar la capacidad de la escuela de responder en equipo a las necesidades pedagógicas de la escuela.			
¿Quiénes hacen qué?									
 NIVEL 1		Los profesores establecen mecanismos para valorar la experiencia de su práctica pedagógica.		Para que el profesor cuente con una herramienta de auto-perfeccionamiento.					
						¿Quiénes hacen qué?			
<p>En la escuela, los profesores revisan constantemente ante sus compañeros, su propia planeación. Lo hacen como una puesta en común, que indica la disponibilidad del maestro con el objeto de intercambiar observaciones y comentarios sobre ello. Así, existen como resultados, conversaciones que alimentan a la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo. Es en este ambiente que los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus propias prácticas descubriendo sus aciertos o posibles fallas, que ante los demás, podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. También salen a la luz innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como por ejemplo, algunas modalidades diferentes de planear o bien el empleo original de recursos didácticos, o bien la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación. Por otro lado los profesores se dan cuenta de la forma en que la planeación de cada quien está atendiendo a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo.</p>		<p>Para la mayoría de los maestros son frecuentes las conversaciones entre sí sobre la planeación individual que cada uno lleva a cabo. Casi todos ellos comparten espacios en donde se platica abiertamente de los beneficios o perjuicios de las formas que cada uno de ellos tiene para planear su clase. De esta manera se están viendo que los maestros emplean innovaciones y además empleando estos espacios de conversación, las comparten con los demás. Se está creando un ambiente en el cual cada uno, en su mayoría, reciba y proporciona a los demás retroalimentaciones que les son útiles como puntos de vista externos. Además se está en proceso de construir un esquema de planeación didáctica en donde todos los alumnos (en un esquema inclusivo) sean atendidos con las mismas oportunidades de aprendizaje.</p>		<p>Sólo unos pocos maestros están llevando a cabo conversaciones entre sí sobre el tipo de planeación didáctica. Comienzan a observarse algunos indicios sobre la creación de espacios de conversación sobre el análisis de la planeación didáctica. Están saliendo a la luz algunas de las innovaciones que varios maestros están empleando para mejorar su planeación personal. Ya algunos maestros comienzan a dar a conocer a los demás sus planeaciones y compartir con ellos retroalimentaciones. También comienzan a aparecer espacios en donde se comentan los elementos de la planeación y cómo es que se atiende a todos los alumnos.</p>		<p>Los maestros llevan a cabo planeaciones didácticas en forma individual. Prácticamente no se han creado los espacios para que los maestros compartan o reflexionen entre sí sobre los diversos elementos de cada planeación. No ha sido posible entonces conversar abiertamente sobre la planeación que cada profesor. Por lo tanto se reducen al mínimo las posibles retroalimentaciones que los maestros puedan ofrecerse entre sí. De la falta de este tipo de colaboración, los maestros se ha impedido que las innovaciones de unos sean conocidas por los demás. Poco se sabe si los profesores están empleando métodos para incorporar a todos los alumnos en un esquema inclusivo.</p>		<p>El director consulta con cada profesor, los temas en donde ha tenido más éxito o fracaso con el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>El director explica a todos los profesores, ambas situaciones, de cada profesor.</p> <p>El director incentiva la participación para que todos los profesores expresen sus opiniones en torno a ambas situaciones.</p> <p>El director apoya facilitando el intercambio de experiencias de la práctica pedagógica de cada profesor entre todos.</p> <p>El director recoge las opiniones, las anota por escrito y busca la manera de apoyar.</p> <p>El director promueve entre los profesores la idea de que haya videograbaciones de clases y sean analizadas por el resto de los profesores.</p> <p>Los profesores, de manera voluntaria, pueden aceptar ser video-grabados y revisar su propia práctica, por sí solos o en grupo.</p> <p>Los resultados pueden discutirse y emplearse como retroalimentación.</p>	

GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

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






XI. CENTRALIDAD DEL APRENDIZAJE

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

La prioridad de la escuela es el aprendizaje si:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">XI. CENTRALIDAD DEL APRENDIZAJE.</p> <p>Para la escuela hay convicción plena de que el aprendizaje es el motivo central que da su origen, pues se considera que con ello los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, desarrollándose como individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y de contribuir con este aprendizaje constante a una convivencia social más equitativa para todos. La escuela es uno de los pilares más importantes de los que dispone el sistema para lograr que esto se lleve a cabo con éxito.</p>			
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 3</p>	<p>La relevancia del aprendizaje como la parte fundamental que da sentido a la escuela, se muestra en las convicciones de los profesores sobre su propio desempeño. En su mayoría, los profesores dan sentido a su desempeño pedagógico de acuerdo a los resultados de sus propios alumnos. Pocos profesores son los que han permanecido al margen de esta idea, por el contrario, la mayoría piensa que debe introducir cambios en su enseñanza cuando el aprendizaje de los alumnos no ha sido el deseable.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 2</p>	<p>Aunque en la escuela se habla de los procesos de aprendizaje, éste tema apenas comienza a adquirir la relevancia. En algunas reuniones que se dan entre los maestros de la escuela, algunos de ellos hablan de la importancia del aprendizaje, sin embargo este tipo de conversaciones no es sistemático, ni provee reflexiones que impacten en cambios en los estilos de enseñanza de los maestros.</p>	<p style="text-align: center;">Se reconoce por todos la prioridad fundamental de la escuela: lograr mejores aprendizajes.</p>	<p style="text-align: center;">Para que toda la comunidad escolar concentre sus esfuerzos en el logro de mejores aprendizajes.</p>	<p>El director explica a la comunidad escolar la idea de que en el plan escolar y en la misión de la escuela, el aprendizaje es el tema central.</p> <p>El director ha explorado ya las debilidades en la práctica pedagógica de los profesores y de la organización de la escuela.</p> <p>El director busca estrategias para reducir y a la postre eliminar prácticas pedagógicas perjudiciales al aprendizaje de los alumnos.</p> <p>El director y los profesores reconocen y propician actividades en la escuela, que estén relacionadas con el mejoramiento del aprendizaje.</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 1</p>	<p>En la escuela se llevan a cabo actividades que no se concentran en el logro de mejores aprendizajes. Aún el tema sobre la importancia del aprendizaje no ha cobrado la relevancia necesaria. La escuela no ha podido establecerse como pilar de la comunidad de tal manera que ésta deposita pocas expectativas de los que puede proporcionar de utilidad a sus hijos.</p>			<p style="text-align: center;">Se suben las expectativas de aprendizaje de los alumnos y de la eficacia de la enseñanza de los profesores.</p>

XII. COMPROMISO PARA APRENDER

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

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

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 NIVEL 4 ESTÁNDAR R O REFERENT		XII. COMPROMISO DE APRENDER. La escuela motiva a los alumnos a formar su propia ruta de aprendizaje, los maestros les muestran las posibilidades y las metas para llevarlo a cabo. Los maestros se convierten en una guía para sus alumnos. La escuela dispone de medios para que los maestros desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos hacia su propio aprendizaje.					
 NIVEL 3	Una parte importante de la planta de maestros ha adoptado la idea de que los alumnos tienen capacidades decisivas para incorporarse y comprometerse con el desarrollo de su propio aprendizaje. Los maestros en su mayoría, implementan estrategias mediante las cuales se busca que el alumno se dé cuenta de la importancia para su vida, el aprendizaje.	Estrategia sugerida	¿Para qué se implementa?	¿Quiénes hacen qué?			
 NIVEL 2	Algunos, aunque pocos maestros se han dado cuenta de que los alumnos tienen capacidades de emprender sus propios procesos de aprendizaje, con la guía del propio maestro. Esta idea aún es muy incipiente, por lo que las estrategias implementadas en este sentido son reducidas y pocas veces con sistematicidad.	Se promueve la independencia del alumno en la búsqueda de su propio aprendizaje.	Incorporar a los alumnos en su propio proceso de aprender, con lo cual se incrementa su interés y proactividad.	El director instruye a los profesores a diseñar rutas de aprendizaje para los alumnos. El director propone a los profesores que se lleve el currículum oficial de la manera más efectiva posible y al mismo tiempo les pide que adicionalmente incorporen prácticas para los alumnos que diseñen sus rutas de aprendizaje. El director y los profesores elaboran un instrumento para detectar cuáles son las preferencias de aprendizaje de los alumnos. Con estos datos, los alumnos encuentran la facilidad de fortalecer sus inclinaciones particulares de aprendizaje. Los profesores evalúan este nuevo proceso, no como se hace oficialmente, sino a través de mecanismos de exploración propios, con la idea de determinar cómo esto influye mejor en el aprendizaje.			
 NIVEL 1	Se practica la educación tradicional con la afirmación de que el profesor es el que sabe y el alumno ignora. Con esta idea en la escuela se diseñan las planeaciones y las estrategias de aprendizaje. Por lo que en la escuela no existen medios ni técnicas para propiciar que el alumno consiga tener un compromiso mayor sobre sí mismo y su aprendizaje.			Se extiende el compromiso por aprender para todos, incluyendo a los alumnos.	Para que el alumno tenga mayor responsabilidad en su propio desempeño y pueda concentrarse más en las actividades de aprendizaje.	El director y los profesores dan a conocer a los alumnos cuáles son las metas de aprendizaje que se han diseñado para ellos. Los profesores establecen niveles de aprendizaje y los dan a conocer a los alumnos. Empleando estos niveles, los alumnos, pueden establecer sus propias metas de aprendizaje para diferentes etapas en el curso escolar. Los alumnos se comprometen por escrito a lograr llegar a al nivel que se fijaron para ellos. Los profesores contrastan los resultados de los alumnos contra los niveles a los que se comprometieron los alumnos. Los profesores registran el proceso y después intercambian sus experiencias.	

XIII. EQUIDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE

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

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

- ✓ *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.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">XIII. EQUIDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE.</p> <p>Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender con conciencia de ello. Todos los alumnos se dan cuenta de que es el motivo central de su ingreso y permanencia. Para lograr el aprendizaje óptimo, la escuela proporciona atención a todos los alumnos tomando en cuenta sus diferencias como el que algunos tengan mayores dificultades en aprender, debido a condiciones particulares (como desventajas socioeconómicas, físicas, intelectuales o de género). La escuela ha construido un ambiente pedagógico en el que todos los alumnos sin excepción gozan de las mismas oportunidades de aprender.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>Los maestros de la escuela han desplegado actividades de enseñanza con las cuales están logrando que la mayoría de los alumnos se incorpore con éxito al aprendizaje. Un número pequeño de alumnos se encuentra aún rezagado por el hecho de que no se han encontrado las estrategias adecuadas para atenderlos de acuerdo a sus condiciones particulares. La escuela está construyendo gradualmente un ambiente en donde el aprendizaje para todos los alumnos es el motivo de las actividades de los maestros y de la escuela en general.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>Existe una atención dispereja hacia los alumnos, aunque se habla ya en algunas reuniones de la necesidad de atender a alumnos que se han rezagado en su aprendizaje debido a sus condiciones particulares. A pesar de ello son pocas las estrategias que los profesores están desplegando para superar estas dificultades de aprendizaje. En la escuela apenas es incipiente el diálogo para hacer que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de aprender de acuerdo a sus propias condiciones.</p>	<p style="text-align: center;">Se prioriza el aprendizaje para TODOS los alumnos.</p>	<p style="text-align: center;">Para asegurarse que la educación que brinda la escuela llegue con la efectividad necesaria a todos los alumnos.</p>	<p>El director o un grupo de profesores explica a todos los demás, de la importancia que tiene el hecho de que, no sólo algunos alumnos aprendan, sino que existe la necesidad de que todos lo hagan en los mejores niveles posibles.</p> <p>El director pide a los profesores a que determinen en sus grupos, los alumnos que están teniendo más dificultades para aprender.</p> <p>Una vez identificados, el director les pide que relacionen estos alumnos con sus condiciones socioeconómicas, de discapacidad (de algún tipo) o de género.</p> <p>Entre todos, puede examinarse si existen asociaciones entre los rendimientos de los alumnos y alguna o varias de estas condiciones.</p> <p>Entre los profesores, facilitando el director, se encuentran estrategias didácticas para incorporar a estos alumnos al aprendizaje, como los que tienen éxito.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>En la escuela, los alumnos no tienen muy claro lo que significa acudir a clases y al desarrollo de diversas actividades. Generalmente algunos alumnos reciben más apoyo que otros, dejando atrás a una gran cantidad de ellos que no goza de la misma atención o de la atención necesaria para alcanzar los niveles óptimos. La escuela no ha podido establecer un mecanismo para atender a todos los alumnos sin imponer sus condiciones particulares.</p>	<p style="text-align: center;">Se promueve un ambiente positivo, de ánimo mutuo y de respeto, entre todos los alumnos.</p>	<p style="text-align: center;">Para evitar que algunos alumnos sean discriminados por sus propios compañeros y que tengan motivación por sobresalir.</p>	<p>El director y los profesores elaboran estrategias en donde necesariamente haya la participación de los alumnos que tienen este tipo de condiciones desventajosas.</p> <p>El director y los profesores buscan e incorporan a los alumnos en estas actividades, los estimulan y aprecian sus resultados, independientemente cómo sean.</p> <p>Todos los alumnos son incentivados de algún modo, motivándolos con el reconocimiento de los demás.</p>

FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS

Se espera que funcionen en la escuela de educación básica mexicana dos órganos dedicados a apoyar tareas diversas de la organización escolar: El Consejo Técnico, compuesto por los directivos y docentes, y el Consejo Escolar de Participación Social, compuesto por los directivos, docentes, padres de familia, ex alumnos y miembros de la comunidad. En ambos la normatividad promueve que se tomen decisiones de manera participativa. Son instancias oficiales que tienen la función de coadyuvar al logro más efectivo de las metas de la educación que a la escuela le ha tocado conseguir. Cada uno tiene sus propias estrategias para tal fin.

XIV. CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

El Consejo Técnico escolar (CTE) constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Se sabe de fuentes propias de algunas escuelas que este espacio se ha empleado para otros fines diferentes. En la escuela donde funciona adecuadamente el CTE las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones con respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperado que el personal docente produce en espera de que las reflexiones (producidas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.

El Consejo Técnico Escolar cumple con su función si:

- ✓ *Orienta el trabajo académico de la escuela.*
- ✓ *Se exponen los problemas que los maestros tienen en el proceso de enseñanza aprendizaje.*
- ✓ *Se toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.*
- ✓ *Constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros.*
- ✓ *Se propician intercambios de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza.*
- ✓ *Se da seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="text-align: center;">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">XIV. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.</p> <p>En esta escuela el Consejo Técnico escolar (CTE) tiene un espacio importante que se ocupa con conversaciones concernientes al trabajo académico de la escuela. En la escuela funciona adecuadamente el CTE estimulando las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones con respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo que el personal docente produce con la intención de que las reflexiones (producidas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros, fructifique en modelos eficaces de enseñanza – aprendizaje.</p>			
 <p style="text-align: center;">NIVEL 3</p>	<p>El CTE juega un papel importante en la escuela. Es un espacio que se emplea para llegar a acuerdos de tipo académico y educativo en general. A pesar de que no se ha obtenido el máximo provecho de este espacio académico, los profesores están tomando en cuenta las conversaciones que se llevan a cabo en el CTE y están tratando de implementarlas. En el CTE se da en buena medida el intercambio necesario con el que los maestros están comenzando a modificar su práctica pedagógica.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 2</p>	<p>Durante las reuniones que tiene el CTE a través del ciclo escolar, se nota que ya en algunos casos se comienzan a tratar asuntos de tipo académico. Un porcentaje pequeño de tales reuniones se emplea para hablar de los avances y aprovechamiento de los alumnos. El empleo de este espacio escolar para estos fines es poco. Las estrategias no se generan adecuadamente debido a que tiene menor importancia el aprendizaje que otro tipo de temas.</p>	<p style="text-align: center;">Se convierte al CTE en un órgano académico colegiado en donde los profesores conversan y llegan a acuerdos que llevan a la práctica, sobre el mejoramiento de la práctica pedagógica.</p>	<p style="text-align: center;">Para que los profesores encuentren en ellos mismos el apoyo que requieren para mejorar su enseñanza y con ello, el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>El director privilegia en las reuniones del CTE los temas que tienen que ver con la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.</p> <p>Adicionalmente a los temas académicos que se manejen por los profesores, el director prepara un tema pedagógico para exponer a los profesores.</p> <p>Posteriormente, el director pide que en cada reunión haya un profesor que prepare un tema de interés académico general y lo exponga al resto de los profesores.</p> <p>El director estimula la participación haciendo una rueda de exposiciones de los profesores, a través del ciclo escolar.</p> <p>El director registra y valora este proceso.</p>
 <p style="text-align: center;">NIVEL 1</p>	<p>En su mayor parte el espacio de conversación que se destina al Consejo Técnico Escolar, se ocupa en la planeación de actividades que no se encuentran relacionadas con el desarrollo del aprendizaje de los alumnos de la escuela. Por lo que, el intercambio de ideas con relación a la mejora de las situaciones pedagógicas propias de la escuela, se ve menoscabado por otro tipo de propuestas que se salen de los propósitos propiamente educativos de la escuela. De esta manera el CTE no brinda los suficientes frutos para ser empleados por los profesores y el director en la superación de la escuela.</p>			<p style="text-align: center;">El CTE es un espacio donde participan autoridades educativas.</p>

XV. FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

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

El Consejo Escolar de Participación social cumple su función si:

- ✓ Se reúne periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos.*
- ✓ Se discuten los avances académicos de la escuela.*
- ✓ Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.*
- ✓ La gestión de recursos se relacionan con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela.*
- ✓ Participa vigorosamente en el proceso de autoevaluación de la escuela.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">XV. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL.</p> <p>En la escuela, los propósitos CEPS se orientan al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos, siempre ligada de algún modo a los procesos de aprendizaje de los alumnos. En la escuela, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico. También la escuela promueve la normatividad educativa de nuestro país permitiendo y motivando que los padres de familia opinen y participen en asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.</p>			
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 3</p>	<p>En la escuela ya es clara la diferencia entre los CEPS y las Asociaciones de Padres de Familia. Ya se convoca a CEPS para tareas académicas pero no todos los representantes asisten cuando se les cita. Algunas decisiones son tomadas por lo tanto sin estar todos presentes. En el CEPS de la escuela ya se discuten temas pedagógicos y se analizan los avances de los alumnos. Falta que se relacionen de manera más sólida las actividades que se proponen desde el CEPS con el mejoramiento sustancial del aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>Estrategia sugerida</p>	<p>¿Para qué se implementa?</p>	<p>¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 2</p>	<p>El director y algunos maestros comienzan a diferenciar las funciones del CEPS de la Asociación de Padres de Familia de la escuela. Sin embargo el CEPS no se ha conformado aún como una instancia en donde confluyen diversos representantes de actores de la comunidad educativa de la escuela. Debido a ello el CEPS se forma como requisito oficial, aún cuando algunas de sus tareas específicas estén llevándose a cabo en la Asociación de Padres de Familia.</p>	<p>Se incorpora en forma clara y definitiva el CEPS como órgano oficial de apoyo al mejoramiento educativo de la escuela.</p>	<p>Para que, desde los padres de familia y de las representaciones de alumnos y profesores, se tomen decisiones que apoyen a la enseñanza y el aprendizaje.</p>	<p>El director promueve la instalación y el funcionamiento del CEPS en la escuela.</p> <p>El director preside las reuniones del CEPS indicando las funciones legales de este órgano.</p> <p>El director indica a todos que las gestiones y actividades que se promuevan desde el CEPS, tengan relación con la enseñanza y el aprendizaje.</p> <p>El director se convierte en el principal impulsor de esta idea de manera permanente en cada reunión del CEPS.</p> <p>El director lleva un registro sobre la posible influencia de las actividades y gestiones del CEPS en el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 1</p>	<p>En la escuela, el CEPS se ha constituido de una manera formal solamente y con la intención de cubrir un requisito que oficialmente se les ha solicitado. De hecho en la escuela las reuniones de sus integrantes solamente se dan al principio del ciclo escolar. Es un espacio que no ha sido empleado prácticamente para ninguna tarea o acuerdo importante. En la escuela se ha confundido frecuentemente a este organismo con la Asociación de Padres de Familia, cuya función es diferente.</p>	<p>Se difunden las diferencias del CEPS con la asociación de padres de familia.</p>	<p>Para que las gestiones y actividades del CEPS se concentren más en el ámbito pedagógico.</p>	<p>El director da a conocer las diferencias entre la APF y el CEPS a la comunidad escolar.</p> <p>El director elabora un escrito en donde se hacen estas diferencias y se distribuye a toda la comunidad escolar.</p> <p>El director en el CEPS, elaboran una agenda de trabajo para cada reunión y por escrito se da el compromiso de cumplir con cada responsabilidad</p> <p>El director lleva un registro de este proceso.</p>

PARTICIPACIÓN SOCIAL

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

XVI. PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

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

Los padres de familia participan activamente en la escuela si:

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

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p style="text-align: center;">XVI. PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA.</p> <p>La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje de los alumnos. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a la escuela con múltiples motivos como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a sus hijos dentro de la escuela, participar en talleres en donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje, etc. Este tipo de actividades no se lleva a cabo a través del CEPS, sino que son actividades que intencionalmente planea la escuela con el objeto de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico. El CEPS sin embargo conoce y promueve estas actividades.</p>			
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 3</p>	<p>En la escuela la mayoría de los padres participa en actividades académicas. Al mismo tiempo la escuela ha diseñado estrategias para establecer un contacto constante con los padres de familia. La escuela implementa constantemente talleres, cursos o pláticas a las que se convoca a los padres de familia. En estas actividades los padres tienen mayor comunicación y acercamiento con los profesores de sus hijos y tienen más posibilidades de ampliar su apoyo hacia ellos. Varias de estas estrategias no han dado resultado deseado debido a que algunos padres de familia y algunos profesores no se han incorporado del todo.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia sugerida</p>	<p style="text-align: center;">¿Para qué se implementa?</p>	<p style="text-align: center;">¿Quiénes hacen qué?</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 2</p>	<p>Entre los padres de familia y la escuela existen contactos ocasionales. Se llama a los padres a la entrega de boletas de calificaciones y a veces en grupo se discuten los resultados. Los profesores de la escuela han implementado algunas estrategias de acercamiento entre ambas partes pero algunos conflictos no permiten una comunicación más plena. Pero existen algunos profesores con inquietudes genuinas que tratan de incorporar a los padres como un apoyo importante para el desarrollo educativo de sus hijos.</p>	<p style="text-align: center;">Se planean y llevan a cabo actividades en la escuela en donde se incorpora a los padres de familia.</p>	<p style="text-align: center;">Para que los padres de familia se involucren en el ambiente de la escuela y formen parte de su mejoramiento.</p>	<p>El director junto con los profesores, preparan actividades orientadas a ámbitos pedagógicos y de aprendizaje.</p> <p>El director promueve, junto con los maestros, esta participación.</p> <p>El director propicia que los padres de familia entren en contacto con los alumnos.</p> <p>El director y los profesores organizan actividades en donde se hablen de temas diversos de importancia para el desarrollo de los alumnos (pueden ser pláticas, conferencias, convivencias, etc.)</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVEL 1</p>	<p>Los padres de familia están desvinculados con la escuela y lo que se lleva a cabo en ella. En general los padres asisten para recibir boletas de calificaciones de sus hijos o bien para dar apoyo económico o de mano de obra. Muy pocas veces o en ninguna ocasión se convoca a los padres de familia a participar en actividades que apoyen directamente el aprendizaje de sus hijos. La escuela no implementa cursos, talleres o pláticas para incorporar a los padres activamente al ambiente académico de la institución.</p>	<p style="text-align: center;">Se promueve la armonía entre los padres de familia y entre éstos y los profesores.</p>	<p style="text-align: center;">Para que la escuela pueda trabajar en un ambiente de confianza y cooperación.</p>	<p>El director instruye a los profesores para que busquen el diálogo con los padres de familia, sobre la base de una educación que se complementa entre ambos.</p> <p>El director y los profesores proponen y llevan a cabo actividades en donde interactúan padres de familia y profesores.</p> <p>Los profesores invitan a los padres de familia a conocer y observar su trabajo con los alumnos.</p>

XVII. APOYO AL APRENDIZAJE EN EL HOGAR

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

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

- ✓ Apoyan a sus hijos en las tareas escolares.*
- ✓ Acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos.*
- ✓ La escuela convoca a los padres de familia cuyos hijos están teniendo bajos logros académicos.*
- ✓ La escuela ofrece cursos y/o talleres a los padres de familia que les hacen saber cómo apoyar mejor a sus hijos en los estudios.*
- ✓ Se estimula a los padres a apoyar actividades de los maestros en sus clases.*
- ✓ Se recupera en la escuela la cultura de los padres y de la comunidad.*

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

 <p>NIVEL 4 ESTÁNDAR O REFERENTE</p>	<p>XVII. APOYO AL APRENDIZAJE EN EL HOGAR. Los padres de familia se incorporan en estas actividades directamente relacionadas con el aprendizaje de los hijos. Los padres son plenamente conscientes de que de esta forma, la escuela tiene más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más amplio y eficaz desde el maestro, al encontrar en el hogar de sus alumnos, padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. En la escuela los padres a su vez, reciben el apoyo adecuado para que tengan mayores posibilidades de ayudar eficazmente al aprendizaje de sus hijos.</p>			
 <p>NIVEL 3</p>	<p>La escuela motiva con relativa frecuencia a los padres de familia para que coadyuven con el maestro para conseguir de los alumnos/hijos un aprendizaje eficaz. Pocos padres de familia de la escuela se han desentendido de esta idea, pero la mayoría ha comenzado a colaborar acercándose a la escuela y en particular a los maestros de sus hijos, para que se les proporcionen herramientas con las que puedan hacer más efectivo su apoyo. De esta manera sus hijos encuentran en el hogar un apoyo decisivo que mejora sustancialmente su aprendizaje.</p>	<p>Estrategia sugerida</p> <p>Desde la escuela se preparan materiales y orientaciones sobre la manera en que pueden apoyar a sus hijos a mejorar su aprendizaje.</p>	<p>¿Para qué se implementa?</p> <p>Para que los padres, desde el hogar, tengan herramientas que ayuden a sus hijos a comprender mejor los temas de clase.</p>	<p>¿Quiénes hacen qué?</p> <p>El director les pide a los profesores que elaboren documentos sencillos con elementos explicativos que ayuden a los padres a entender mejor los temas difíciles y con ello dar más posibilidades de apoyo a sus hijos.</p> <p>El director y los profesores buscan materiales con temas relacionados con los temas difíciles y los distribuyen a los padres de familia.</p> <p>El director junto con los profesores convocan a los padres a que acudan a una explicación sobre algún tema que es difícil para los alumnos.</p>
 <p>NIVEL 2</p>	<p>A veces la escuela extiende apoyos a los padres de familia para coadyuvar con los maestros en su actividad de hacer eficaz el aprendizaje de los alumnos. A pesar de la reducida participación de los padres de familia, algunos profesores están planeando estrategias para que los padres les auxilien. El alumno encuentra en el hogar un auxilio mínimo sobre todo en las tareas. Esto en parte se debe a que los padres no conocen las formas en que pueden ayudar a los hijos y que la escuela no les ha proporcionado.</p>			<p>El director motiva a los padres de familia a mantener contacto, colectivamente y de manera individual, con el profesor de su hijo.</p>
 <p>NIVEL 1</p>	<p>La escuela dispone de pocas o nulas estrategias para apoyar a los padres de familia para que a su vez ayuden a los hijos en las diversas actividades de aprendizaje. En vista de que no existe el acercamiento necesario entre la escuela y los padres, no hay posibilidades dentro de esas condiciones para que la relación beneficie a los alumnos/hijos. La escuela no proporciona elementos pedagógicos y de contenido curricular a los padres que desean ayudar a mejorar el aprendizaje.</p>	<p>Se enfatiza mayor atención a los alumnos con condiciones de desventaja.</p>	<p>Para que los padres de familia de los alumnos en desventaja, tengan más posibilidades de apoyar eficazmente a sus hijos.</p>	<p>El director, ya con la identificación de los alumnos con condiciones de desventaja, convoca a los padres para explicarles las estrategias de apoyo más efectivas.</p> <p>El director junto con los profesores, conocen las debilidades y necesidades de aprendizaje de los alumnos y las comunican a los padres de familia.</p> <p>El director y los profesores acompañan especialmente a los padres de familia de estos alumnos, con materiales de apoyo.</p> <p>El director conversa cotidianamente con los padres de familia de estos alumnos, para ver sus avances.</p>

