



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

# LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR, UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA NUESTRA ESCUELA

## EDUCACIÓN PRIMARIA GUÍA DE TRABAJO

CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES

---

---

FASE INTENSIVA



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

# LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR, UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA NUESTRA ESCUELA

EDUCACIÓN PRIMARIA  
GUÍA DE TRABAJO

CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES

FASE INTENSIVA

CICLO ESCOLAR 2014 - 2015

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
Emilio Chuayffet Chemor

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
Alba Martínez Olivé

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA  
GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA  
Germán Cervantes Ayala

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO CURRICULAR  
Hugo Balbuena Corro

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA  
Rosalinda Morales Garza

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
<http://basica.sep.gob.mx>

# CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES

---

FASE INTENSIVA

## LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR, UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA NUESTRA ESCUELA

EDUCACIÓN PRIMARIA  
GUÍA DE TRABAJO

CICLO ESCOLAR 2014 - 2015



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
PRIMERA SESIÓN	8
LA RUTA DE MEJORA DESDE Y PARA LA ESCUELA	8
SEGUNDA SESIÓN	13
INICIEMOS CON EL PRIMER PROCESO DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR	13
TERCERA SESIÓN	18
SIGAMOS CON EL PRIMER PROCESO DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR	18
CUARTA SESIÓN	23
ACORDEMOS EL SEGUNDO PROCESO DE NUESTRA RUTA DE MEJORA ESCOLAR	23
ANEXOS	26



## INTRODUCCIÓN

Iniciamos un nuevo ciclo escolar con nuevos aprendizajes y experiencias que nos confirió el trabajo entre pares del ciclo que recién ha concluido. El Consejo Técnico Escolar (CTE), como espacio de reflexión y toma de decisiones en colectivo, constituye un medio que cobra vigencia y formalidad en el calendario escolar.

El reto de transformar las escuelas es una premisa para todos. Contar con una escuela que brinde un servicio educativo de calidad, es un mandato constitucional que obliga a todo el sistema educativo a establecer condiciones para que todos nuestros alumnos logren aprendizajes que les permitan *aprender a aprender* y *aprender a convivir*. Por ello, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y en el marco de la Reforma educativa, ha impulsado desde el ciclo lectivo anterior el Sistema básico de mejora, que contempla la atención de cuatro prioridades: garantizar la normalidad mínima de operación escolar; mejorar los aprendizajes de los estudiantes; abatir el rezago y el abandono escolar, promover una convivencia escolar sana, pacífica y formativa.

La escuela es el lugar donde se concreta esta reforma y los cambios no se suscitan si no se involucra a la comunidad escolar como figura central de la política en educación básica. Ello implica otorgar al colectivo la confianza para alentar la autogestión, fortalecer su toma de decisiones, ampliar sus márgenes de responsabilidad y rendir cuentas sobre lo realizado, es decir, hacer válida la autonomía de gestión de las escuelas.

La autonomía de gestión significa crear una comunidad de trabajo, tener un proyecto bajo una visión común con colaboración, comunicación y participación efectiva entre docentes y directivos, padres de familia y alumnos. El objeto de crear esta comunidad es que el Consejo Técnico Escolar diseñe los mejores caminos para lograr sus propósitos, que se delinearán en la Ruta de mejora escolar que establece el colectivo.

Para el desarrollo de las actividades en esta fase intensiva del CTE, la Subsecretaría de Educación Básica ha diseñado la presente guía como herramienta para facilitar al colectivo la elaboración de la planeación, el primer proceso de la Ruta de mejora escolar.

Los contenidos propuestos en la guía están organizados en sesiones que deberán ser desarrollados en los días establecidos en el calendario escolar vigente. Cada colectivo decidirá las formas de abordarlos durante el horario correspondiente al nivel y servicio educativo.

El trabajo que se inicia en esta fase intensiva tendrá continuidad durante el ciclo escolar y será clave para mejorar los resultados de sus escuelas, por lo que es fundamental aprovechar óptimamente estos espacios, los cuales sin duda serán enriquecidos con su experiencia, responsabilidad y compromiso.

# PRIMERA SESIÓN

## LA RUTA DE MEJORA DESDE Y PARA LA ESCUELA

### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

- Reconozca la importancia y el sentido de establecer una Ruta de mejora escolar para el ciclo lectivo 2014–2015.
- Identifique las prioridades educativas y los procesos que deben atenderse en el desarrollo de la Ruta de mejora escolar y sus implicaciones.

### Materiales

- *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar.*
- Pliegos de papel, marcadores, cinta adhesiva, tijeras, pegamento, materiales para recortar.
- *Cuaderno de Bitácora* del CTE.

### Producto

- Caracterización de la Ruta de mejora.

## ORGANICEMOS NUESTRO CONSEJO

### Actividades

1. Inicien la sesión con la bienvenida a todos los participantes; presenten a los integrantes que en este ciclo escolar se incorporan al colectivo docente de su escuela.

2. Revisen de manera general la presente guía. Lean en voz alta la **Introducción** y los **Propósitos** de cada una de las sesiones. Comenten en plenaria su contenido. Destaquen lo que se espera obtener en esta fase intensiva identificando los productos de cada sesión.

Las actividades de esta semana intensiva son fundamentales para planear y organizar las acciones que llevarán a cabo en el ciclo escolar, por lo que es necesario establecer acuerdos, tiempos y comisiones de trabajo que aseguren que las actividades se lleven a cabo en un clima de respeto, confianza y compromiso.

3. Escribanlos en un pliego de papel y colóquenlos en un lugar en el que per-

manezcan durante toda la semana.

## ¿QUÉ ES LA RUTA DE MEJORA?

Durante el ciclo escolar 2013-2014, los colectivos docentes organizaron las acciones para atender las prioridades del Sistema básico de mejora, tomaron acuerdos, establecieron compromisos, evaluaron los resultados obtenidos y reformularon lo planeado. La herramienta que favoreció la realización de estos procesos fue la Ruta de mejora desde y para la escuela.

Inicien esta sesión con la reflexión en torno a:

¿Qué es una Ruta de mejora?

4. Organicen al grupo en dos equipos, al interior conversen en torno a la experiencia de trabajo con la Ruta de mejora. A partir de este intercambio, el primer equipo ilustre en un pliego de papel, con el apoyo de dibujos o esquemas, **qué es** una Ruta de mejora, del mismo modo el segundo, exprese **qué no es**.

5. Compartan en plenaria el producto elaborado y expliquen lo plasmado en su ilustración.

6. Con base en este ejercicio destaquen las características que, desde su colectivo, consideran fundamentales para la Ruta de mejora, registrenlas en un pliego de papel y colóquenlo a la vista de todos.

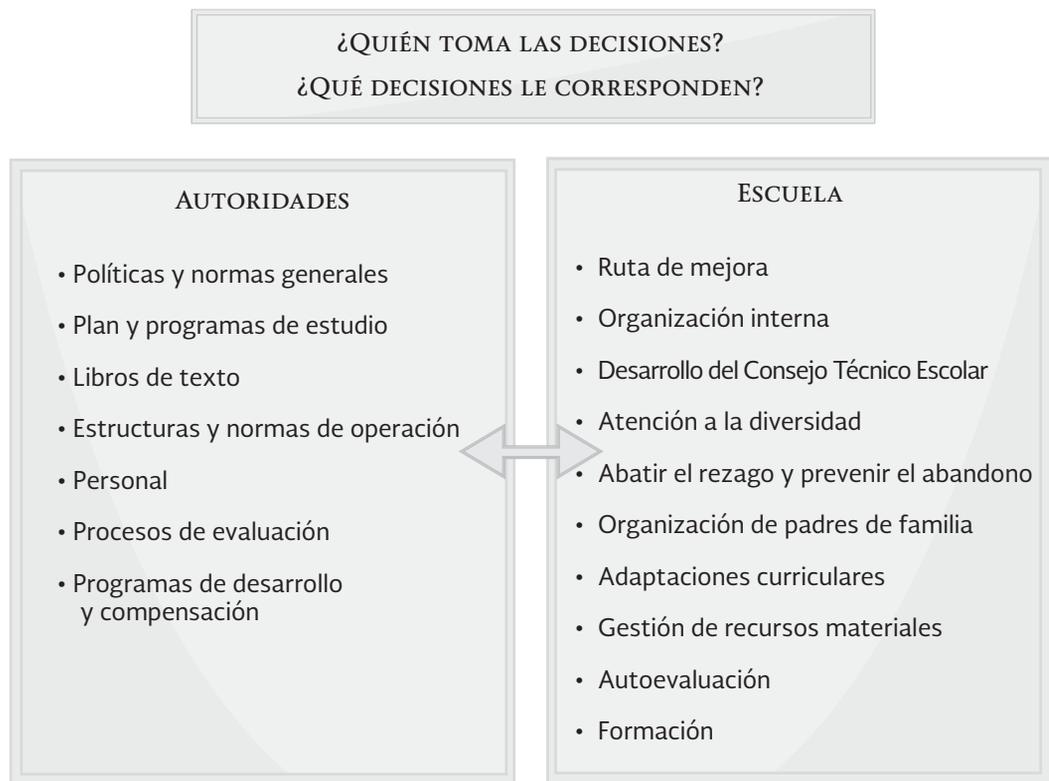
7. Lean a continuación, de manera individual, la “Presentación” del documento *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar* y subrayen los aspectos que la caracterizan.

8. En equipos respondan las siguientes preguntas; registren sus respuestas:

- ¿Qué ha significado para su colectivo docente contar con una Ruta de mejora?
- ¿Qué beneficios ha brindado a su escuela?
- ¿Cuáles son los aspectos sobre los que se han tomado decisiones para incorporarlos a la Ruta?
- ¿Quién o quiénes han tomado las decisiones? ¿Con base en qué se toman estas decisiones?

9. Observen el siguiente esquema y, con base en lo que ilustraron y en sus respuestas, adviertan los rubros que han sido considerados en su Ruta de mejora y los que no han sido incorporados:

## Ámbitos donde se toman decisiones



10. Para continuar el análisis reflexionen el contenido de los siguientes recuadros en torno a:

La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.

SEP (2014), "Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar", en *Diario Oficial de la Federación*, 7 de marzo. México

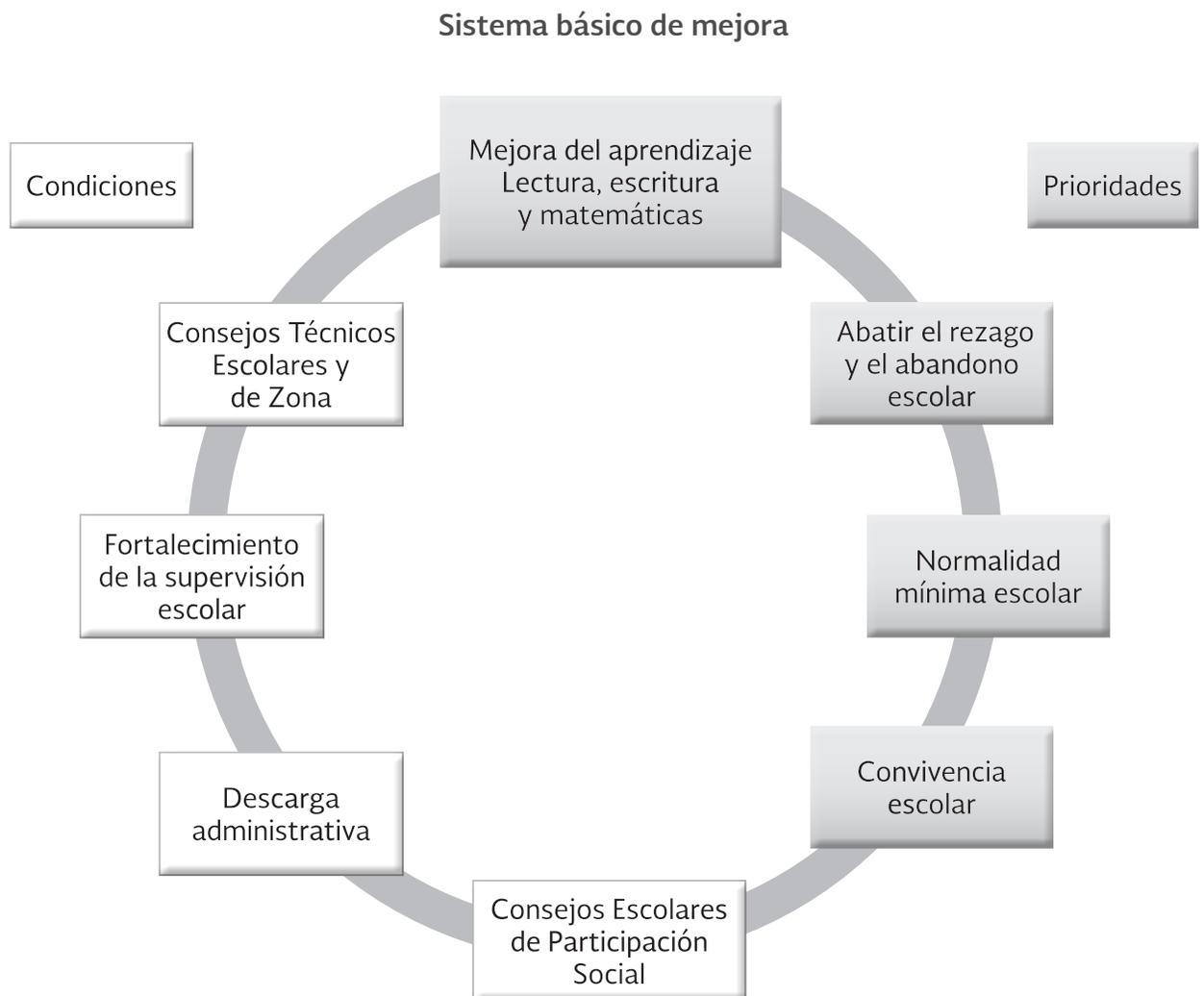
### La autonomía de gestión

Tiene por objeto que en cada escuela se constituya una comunidad escolar con un proyecto de trabajo donde prevalezcan una visión común, comunicación, coordinación y colaboración efectivas entre directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en torno al propósito de mejorar continuamente el servicio educativo y establecer los mejores caminos para hacerlo, favorecer la igualdad y evitar la exclusión.

11. Contrasten los resultados de las actividades anteriores con estos planteamientos; elaboren conclusiones en las que establezcan en qué medida la Ruta de mejora de su colectivo docente hace patente la autonomía de gestión escolar.

## ¿QUÉ ES PRIORITARIO ATENDER EN LA ESCUELA?

Desde el ciclo escolar 2013–2014, la Subsecretaría de Educación Básica ha impulsado el Sistema básico de mejora, que tiene como propósito crear mejores condiciones de aprendizaje, a fin de que ningún niño o adolescente quede fuera de la posibilidad de ser atendido adecuadamente. Este sistema contempla la atención de cuatro prioridades y cuatro condiciones, como se expresa en el siguiente esquema:



12. En colectivo analicen el gráfico del Sistema básico de mejora e identifiquen las prioridades y condiciones que lo conforman. Determinen si las acciones propuestas e implementadas en el ciclo escolar 2013–2014 corresponden con las prioridades del esquema. Para este ejercicio consulten el *Cuaderno de Bitácora* de su CTE.

## LOS PROCESOS DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

La Ruta de mejora escolar es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos tendientes a la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos.

13. Lean en el documento *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*, el apartado “¿Qué procesos comprende?”. Comenten el contenido de cada proceso.

14. Observen el esquema que se presenta y con base en ello respondan las preguntas que se plantean a continuación:

### Procesos de la Ruta de mejora escolar



- ¿Qué implica para el CTE la puesta en marcha de cada proceso?
- ¿En qué momento del ciclo escolar se llevan a cabo dichos procesos?
- ¿Qué les demanda, en lo individual y colectivo, la implementación de la Ruta de mejora escolar?

15. Registren sus respuestas y téngalas a la vista del grupo.

## SEGUNDA SESIÓN

### INICIEMOS CON EL PRIMER PROCESO DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

#### Propósito de la sesión

Que el colectivo docente:

- Inicie el diseño de la *Planeación*, como primer proceso de la Ruta de mejora escolar del ciclo lectivo 2014–2015.

#### Materiales

- *Cuaderno de Bitácora* del Consejo Técnico Escolar.
- Estadística escolar del ciclo lectivo 2013–2014.
- Productos elaborados en la octava sesión ordinaria del ciclo escolar pasado.

#### Producto

- Cuadro de resultados de avances en la atención a las cuatro prioridades educativas.

#### LA AUTOEVALUACIÓN. ¿DÓNDE ESTAMOS?

#### Actividades

Con el título de estas actividades determinamos un punto de partida: necesitamos saber dónde estamos, esto es, describir y explicar la situación en la que se encuentra nuestra escuela. Un elemento básico para hacerlo es la autoevaluación, que nos llevará a tener claridad sobre cuáles son las fortalezas y cuáles las problemáticas del plantel. Un primer ejercicio se realizó en la octava sesión, lo que nos permitió ver de manera general nuestros avances y nuestras dificultades.

Para organizar las acciones de este ciclo y tener elementos para el diseño y la ejecución de un plan, es necesario realizar un nuevo ejercicio de autoevaluación que nos brinde elementos adicionales para una toma de decisiones informada.

### 1. Lean el siguiente fragmento:

La autoevaluación inicial constituye uno de los procesos relevantes de la gestión escolar, pues es un punto de partida que facilita el diagnóstico de la escuela para identificar áreas de oportunidad, consolidar acciones que han dado resultados positivos, estimular procesos de mejora y comprobar el grado de avance que tiene la escuela en torno a los aprendizajes de los niños y adolescentes que cursan la educación básica.

Con base en su experiencia comenten:

- ¿Cómo apoyará la autoevaluación inicial el diseño de la *Planeación* del colectivo docente?
- ¿Qué utilidad tendrá en la toma de decisiones?

2. Registren sus respuestas en un pliego de papel y colóquenlo a la vista de todos.

### ¿Cuánto avanzamos en la atención de las prioridades educativas?

Un primer paso para realizar la autoevaluación es contar con una serie de evidencias que permitan al colectivo evaluar su labor educativa, conocer su situación y detectar con precisión las áreas de oportunidad y los puntos fuertes. Para esta actividad será necesario recuperar algunos insumos de la octava sesión y generar nuevos a partir de la conclusión del ciclo escolar 2013–2014.

Para tener un diagnóstico de su escuela que les provea de elementos para determinar en dónde están respecto de la atención a las cuatro prioridades, realicen un ejercicio de autoevaluación por cada una de ellas.

### ¿Cómo atendimos la normalidad mínima en nuestra escuela?

En el ciclo escolar que concluyó, el colectivo docente se propuso atender los aspectos más elementales para que su escuela funcionara de manera eficaz, es decir, iniciaron la construcción de sus cimientos para ofrecer una educación de calidad orientada a mejorar los aprendizajes de todos los alumnos de educación básica.

3. Para evaluar los avances que tuvieron en relación con esta prioridad, en colectivo den respuesta al instrumento del **anexo 1** y comenten respecto de lo siguiente:

- ¿En cuáles de los rasgos se aprecian los mayores puntajes?
- ¿En cuáles los menores puntajes?
- ¿Qué indicadores demandan una atención inmediata?
- ¿En cuáles rasgos se lograron los objetivos? y ¿en cuáles los niveles de avance son imperceptibles?

4. Anoten las respuestas en un pliego de papel. Este es el primer producto parcial de la sesión, el cual será útil para otras actividades posteriores.

### ¿Qué hicimos para abatir el rezago y el abandono escolar?

Otra prioridad del Sistema básico de mejora es abatir el rezago y el abandono escolar. En el ciclo lectivo 2013–2014 iniciaron una serie de acciones para identificar y atender a los alumnos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes previstos para ese año o no ser promovidos al siguiente grado o nivel educativo, de tal forma que esto no fuera motivo para la deserción.

5. Para valorar estas acciones es importante que en colectivo comenten qué resultados tienen al finalizar el ciclo escolar respecto de:

- ¿Cuántos alumnos abandonaron la escuela?
- ¿Qué conocimiento tienen sobre los motivos que llevaron a estos alumnos a abandonar la escuela?

6. Revisen y den respuesta al instrumento que se localiza en el **anexo 2**. Posteriormente contesten las siguientes preguntas:

- ¿Qué prácticas no fueron consideradas en el colectivo para prevenir el abandono escolar?
- ¿Cuál es el nivel de avance que tiene la escuela en la prevención del abandono escolar?

7. Registren sus respuestas en un pliego de papel y colóquenlas a la vista de todos. Este es su segundo producto parcial que será usado más adelante.

### ¿Qué ambiente de convivencia prevalece en nuestra escuela?

En la educación básica es necesario asegurar que los alumnos *aprendan a aprender* y *aprendan a convivir* para que la violencia no se reproduzca en los contextos escolares. Fomentar una convivencia sana, pacífica y formativa es responsabilidad de la comunidad escolar, por ello es necesario que en el colectivo docente dialoguen sobre el estado del ambiente de convivencia en su escuela y, en consecuencia, establezcan de manera conjunta acciones para generar ambientes óptimos para el logro de los aprendizajes y un clima escolar agradable y seguro para el alumnado, de tal forma que se perciba a la escuela como un espacio de protección y desarrollo.

8. Para determinar en qué medida sus prácticas docentes han contribuido a que los estudiantes de su escuela *aprendan a convivir* y trabajen en un ambiente propicio para que *aprendan a aprender*, respondan en colectivo el instrumento que se encuentra en el **anexo 3** y reflexionen en torno a:

- ¿Qué refleja el resultado del instrumento por cada apartado?
- ¿Qué aspectos de la convivencia escolar no han sido atendidos?

- ¿De qué manera se involucra la comunidad educativa en la gestión de la convivencia escolar?

9. Registren sus respuestas en un pliego de papel y colóquenlo a la vista de todos. Este es su tercer producto parcial que será usado posteriormente.

### **¿Cómo avanzamos en el logro de los aprendizajes de nuestros alumnos?**

El colectivo docente cuenta con un balance que realizaron en el ciclo escolar pasado durante la octava sesión ordinaria del Consejo Técnico Escolar; en este ejercicio identificaron los niveles de avance respecto de los resultados de desempeño, asistencia, participación en clase y evaluaciones de la comprensión lectora de sus alumnos. Recuperen, por grado, estos resultados y a partir de ellos establezcan los niveles de promoción de sus alumnos, apoyen su trabajo en cuadro del anexo 4 y colóquenlo a la vista de todos.

10. Analicen esta información a partir de las siguientes interrogantes:

- ¿En qué grados se presenta el mayor número de alumnos no promovidos?
- ¿En cuáles existe un alto número de alumnos que fueron promovidos con condiciones?

11. Registren sus respuestas en un pliego de papel y colóquenlo a la vista de todos. Este es su cuarto producto parcial, el cual utilizarán para analizar el nivel de avance en la mejora del aprendizaje de sus alumnos junto con los resultados que tienen de la octava sesión ordinaria del CTE del ciclo escolar pasado.

12. Para que el colectivo pueda reconocer el estado actual en que se encuentra su escuela, es necesario tener el panorama completo de los resultados de la autoevaluación. Recuperen los productos de las actividades anteriores, así como los elaborados en la octava sesión y con base en éstos, registren lo solicitado en una tabla como la que a continuación se propone. Señalen con una "X" el nivel de avance que tienen como colectivo, elaboren este cuadro en grande para que sea visible a todos:

### Cuadro de resultados de avances en la atención a las cuatro prioridades educativas

Prioridades	No hubo avance	Hubo cierto avance	Hubo avance significativo	El objetivo se logró
Normalidad mínima				
Abatir el rezago y el abandono escolar				
Convivencia escolar				
Mejora de los aprendizajes				

Las actividades hasta este momento realizadas, les permiten contar con un diagnóstico general de su escuela. En este ejercicio la han sometido a un examen y han reflexionado sobre lo que hicieron. El siguiente paso es que el colectivo determine o focalice los factores críticos de cada prioridad educativa que deben atenderse durante el presente ciclo lectivo.

## TERCERA SESIÓN

### SIGAMOS CON EL PRIMER PROCESO DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

#### Propósito de la sesión

Que el colectivo docente:

- Concluya el diseño de la *Planeación*, como primer proceso de la Ruta de mejora escolar del ciclo lectivo 2014–2015.

#### Materiales

- *Cuaderno de Bitácora del Consejo Técnico Escolar.*
- Cuadro de resultados de avances en la atención a las cuatro prioridades educativas.

#### Productos

- Listado de problemas focalizados para atender en el ciclo escolar 2014–2015.
- Planeación del ciclo escolar 2014- 2015.

#### ¿HACIA DÓNDE VAMOS COMO ESCUELA?

#### Actividades

1. En plenaria observen el cuadro de avances de las cuatro prioridades educativas elaborado en la sesión anterior e identifiquen los problemas de su escuela. Consideren las respuestas que el colectivo dio a las preguntas que orientaron el análisis de los instrumentos. Apoyen esta actividad con las siguientes interrogantes:

- ¿Hasta dónde han logrado avanzar en la escuela?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que identifican?
- ¿Qué acciones instrumentaron en el ciclo escolar pasado para lograr resultados positivos?
- ¿En dónde se advierten puntos débiles?
- ¿Qué retos les plantean estos resultados al colectivo?
- ¿Qué indicadores no demandan una atención inmediata por estimar que no representan un riesgo en la escuela?

2. Registren en un cuadro como el que se propone **todos** los problemas identificados en el análisis realizado.

Problemas identificados

3. Con base en el listado, comenten y determinen cuáles deberán atenderse en este ciclo escolar. Para ello consideren:

- El impacto de la atención de los problemas en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y en la mejora de la escuela.
- Complejidad para su atención.
- Posibilidades de atenderlos y tiempos de los que se dispone.

4. Escriban en el siguiente recuadro cuáles son los problemas que el colectivo decidió atender en el presente ciclo lectivo:

Con esta actividad el colectivo docente ya cuenta con problemas focalizados y tiene certezas hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos. El siguiente paso es establecer los objetivos, las metas y las acciones que permitan atender estas problemáticas o factores críticos detectados.

### Los objetivos. ¿Qué queremos lograr? y ¿para qué lo vamos a hacer?

5. Lean el apartado “¿Qué queremos lograr? y ¿para qué lo vamos a hacer?” en el documento *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*.

6. Organicen equipos y elaboren, con base en los criterios establecidos en el documento leído, los objetivos que permitan precisar lo que se quiere lograr en cada una de las problemáticas que el colectivo decidió atender en este ciclo escolar.

7. Presenten el producto de su trabajo a sus compañeros y analicen cada propuesta para determinar su correcta elaboración, pertinencia y alcances. Revisen también si son comprensibles para todo el colectivo. Para esta actividad pueden usar una tabla como la que se propone.

Objetivo:		
Aspectos a verificar en la elaboración de objetivos	Sí	No
Está bien construido: ¿incluye el qué?		
Contiene una idea principal: ¿enfatisa una idea o área de logro?		
Está orientado a resultado: ¿está la intención, estado final esperado o logro a ser alcanzado?		
Se puede lograr: ¿es alcanzable?		
Se puede medir: ¿su progreso puede ser medido u observado?		

8. Concluido este análisis, realicen las modificaciones necesarias a los objetivos elaborados.

Es importante señalar que no hay un número determinado de objetivos, por lo que cada colectivo deberá elaborar los que mejor respondan a lo que se desea alcanzar.

### Las metas. ¿Cuánto? ¿de qué manera? y ¿cuándo?

Construidos los objetivos, el colectivo docente se enfoca a determinar las metas. Tengan presente que las metas que el Consejo defina deberán ser precisas, explícitas y medibles, lo que permitirá evaluar en corto plazo los avances logrados.

9. Elaboren las metas necesarias que respondan a los objetivos planteados. Es pertinente que los mismos equipos realicen esta actividad. Apoyen esta tarea con la propuesta que ofrece el documento *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*.

10. Presenten las metas elaboradas en cada equipo, analicen cada una de ellas para verificar si dan respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto?
- ¿De qué manera?
- ¿Cuándo?



Se requiere lograr para avanzar hacia la obtención de los resultados previstos.

11. Con base en este análisis realicen las adecuaciones necesarias para que las metas sean claras sobre lo que se desea obtener o hacia dónde avanzar.

Hagamos un alto en la construcción de nuestra planeación con el propósito de identificar si existe congruencia entre los rubros que hasta este momento hemos elaborado.

12. Diseñen un gráfico que permita registrar toda la información con la que contamos referente a problemas focalizados para atender, los objetivos y las metas.

13. Coloquen su gráfico a la vista de todos para establecer la relación que existe entre esos tres elementos y determinar su congruencia. Para la realización de este ejercicio pueden apoyarse con las siguientes preguntas:

- ¿Los objetivos elaborados corresponden con las problemáticas a atender?
- ¿El qué y el para qué de cada objetivo dan certeza de lo que se quiere lograr?
- ¿Las metas permiten medir el cumplimiento de los objetivos para los que fueron elaboradas?
- ¿Las metas especifican el nivel de logro respecto de cada uno de los objetivos de la planeación?

14. Con las respuestas a estas preguntas realicen los ajustes necesarios a cada uno de estos elementos.

### **Acciones y compromisos. ¿Cómo lo vamos a lograr?**

Establecer las acciones y los compromisos de una planeación representa uno de los rubros que requieren gran atención y cuidado por parte del colectivo, ya que será necesario determinar responsables, tiempos y, en algunos de los casos, costos requeridos para atender los problemas o los factores críticos focalizados por el colectivo.

15. Con base en lo anterior, registren en el siguiente esquema lo solicitado en cada apartado. Apoyen este trabajo consultando la información que plantea el documento *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*. Elaboren un esquema por cada problema o factor crítico focalizado.

Prioridad:				
Problema o factor crítico:				
Objetivo:				
Meta:				
Acción	Responsable(s)	Recursos	Costos	Tiempo

16. Concluida la actividad, revisen lo elaborado para cada aspecto. De ser necesario realicen los ajustes que mejoren cada componente.

**Seguimiento y evaluación. ¿Cómo saber cuánto hemos avanzado?**

Como colectivo han establecido las acciones, los responsables, los recursos, los costos y los tiempos de ejecución para atender las problemáticas de su escuela; el siguiente paso de una planeación es determinar los mecanismos e instrumentos que van a permitir al colectivo docente conocer cómo avanzan en el cumplimiento de cada una de las acciones programadas.

17. Organizados en equipos por grados lean el apartado “Seguimiento y evaluación”, en el documento *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*; destaquen la información más relevante en torno al tema y compártanla con sus compañeros de trabajo.

18. Establezcan la estrategia de seguimiento y evaluación que les permitirá contrastar lo planeado con lo que van a realizar. Es importante que consideren en la evaluación qué información tendrán que integrar para una mejor toma de decisiones.

19. Registren en un cuadro como el siguiente las acciones, los instrumentos y los mecanismos que para el seguimiento hayan determinado en colectivo.

Seguimiento y evaluación

Con esta actividad han concluido su planeación, primer proceso de su Ruta de mejora escolar, esto implica que el colectivo docente asuma la responsabilidad de realizar las acciones acordadas en los plazos definidos para cumplir con los objetivos.

## CUARTA SESIÓN

### ACORDEMOS EL SEGUNDO PROCESO DE NUESTRA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

#### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

- Establezca acuerdos que garanticen el tránsito desde el proceso de *Planeación* hasta el de *Implementación* de su Ruta de mejora escolar al inicio del ciclo lectivo.
- Determine los aspectos de su Ruta de mejora a los que dará seguimiento en la sesión del CTE del mes de septiembre.

#### Materiales

- La Planeación elaborada por el colectivo para el ciclo escolar 2014–2015.

#### Productos

- Acuerdos y compromisos para la implementación y el seguimiento de las acciones a realizar durante los meses de agosto y septiembre.

#### Actividades

##### LA IMPLEMENTACIÓN, SEGUNDO PROCESO DE NUESTRA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

Para que la planeación cumpla con sus objetivos hay que llevarla a la práctica, este es el fin del Sistema de gestión Escolar. La planeación, bien elaborada, es la base que orienta a la ruta con mayores posibilidades de lograr los objetivos planteados, ahora damos inicio a la implementación, es decir, hay que hacer que las cosas sucedan.

1. Lean en colectivo el siguiente texto:

La implementación es la realización de lo establecido en la planeación. El seguimiento y la evaluación son el medio para asegurarse de que las cosas marchan según lo previsto. Estos procesos son parte de la Ruta de mejora escolar, no están en un papel, el colectivo actúa en consecuencia al poner en práctica las acciones a las que se han comprometido y asumen su responsabilidad con los resultados obtenidos.

2. En su planeación, destaquen las acciones que habrán de desarrollar durante los meses de agosto y septiembre. Colóquenlas en un pliego de papel y pónganlas a la vista de todos.

3. Establezcan los acuerdos para su implementación, tomando en cuenta los compromisos y las responsabilidades que asumirán como colectivo y en lo individual. No olviden considerar en este proceso los siguientes aspectos:

- ¿Quién o quiénes realizarán las acciones acordadas?
- ¿Cómo colaborarán los padres de familia?
- ¿Qué recursos se requerirán?
- ¿De qué tiempo disponen para estas actividades?

4. Registren los acuerdos establecidos y anótenlos en su *Cuaderno de Bitácora*.

5. Incorporen la estrategia de seguimiento y evaluación para estas acciones. Tengan presente recuperar evidencias claras y objetivas, mismas que serán analizadas en la primera sesión ordinaria del Consejo Técnico Escolar. También consideren:

- ¿Cuáles serán los mecanismos o instrumentos que permitirán realizar el seguimiento?
- ¿Quién o quiénes harán este seguimiento y cómo se realizará?
- ¿Qué información requerirán para realizar la evaluación de sus acciones en la primera sesión ordinaria del CTE?

6. Registren los acuerdos en su *Cuaderno de Bitácora*.

7. Finalmente, en colectivo hagan una valoración de lo que hicieron en estas sesiones del Consejo Técnico Escolar y reflexionen sobre los aportes de esta jornada de trabajo.

# ANEXOS

## ANEXO 1. NORMALIDAD MÍNIMA ESCOLAR

**Instrucciones:** Para cada una de las afirmaciones marque con una “X” la puntuación que mejor represente la situación de su escuela, en una escala del 0 al 3, en donde:

0	1	2	3
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
1. La escuela brindó el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.	•Garantizamos el servicio educativo aun cuando algún docente se ausentó.				
	•Evitamos las suspensiones del servicio educativo.				
	•Creamos estrategias para que las actividades administrativas (actas, reportes de evaluación, trámites, estadísticas) no afectaran el tiempo dedicado al aprendizaje.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
2. Todos nuestros grupos contaron con maestros en la totalidad de los días del ciclo escolar.	•Contamos con la totalidad de la plantilla docente desde el inicio del ciclo escolar.				
	•Los movimientos de personal se realizaron únicamente al inicio o al final del ciclo.				
	•Se asignó de manera puntual a docentes en los grupos que hacían falta.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
3. Todos los maestros iniciamos puntualmente las actividades.	•Iniciamos y concluimos puntualmente las jornadas laborales.				
	•Respetamos los horarios establecidos para los recesos escolares.				
	•Se contó con la asistencia puntual de los docentes y directivos.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
4. Todos nuestros alumnos asistieron puntualmente a todas las clases.	•Identificamos a aquellos alumnos que frecuentemente llegaron tarde o se ausentaron de la escuela.				
	•Realizamos acciones para que la asistencia de los alumnos fuera regular.				
	•Establecimos comunicación con padres, madres de familia y/o tutores para que sus hijas/os acudieran puntualmente a la escuela.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
5. Todos los materiales para el estudio estuvieron a disposición de cada uno de los estudiantes y se usaron sistemáticamente.	•Los libros de texto, las bibliotecas Escolar y de Aula, las TIC, así como otros materiales educativos fueron utilizados sistemáticamente para favorecer el aprendizaje de los alumnos.				
	•Implementamos estrategias para dar a conocer y aprovechar los materiales didácticos en el desarrollo del currículo.				
	•Realizamos gestiones para contar con materiales didácticos diversos y acordes a las características de los estudiantes.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
6. Todo el tiempo escolar lo ocupamos fundamentalmente en actividades de aprendizaje.	•Cumplimos los horarios fijados para las actividades de enseñanza.				
	•Los alumnos ingresaron directamente a los salones, reduciendo los tiempos para realizar formaciones y ceremonias.				
	•Planificamos nuestras clases considerando optimizar el tiempo destinado a las actividades de aprendizaje.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
7. Las actividades propuestas lograron que todos los alumnos participaran en el trabajo de la clase.	•Planteamos actividades interesantes y retadoras para los alumnos que favorecieron su participación.				
	•Identificamos a los alumnos con menor participación en el grupo y brindamos atención puntual para integrarlos y lograr que intervinieran continuamente.				
	•Planeamos actividades diferenciadas para el alumnado en función de sus capacidades y ritmos de aprendizaje.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

Rasgos	En nuestra escuela:	0	1	2	3
8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.	• Pusimos en práctica estrategias para el desarrollo del pensamiento matemático.				
	• Realizamos actividades didácticas para favorecer en los alumnos el gusto por la lectura.				
	• Promovimos estrategias para fortalecer en los alumnos la expresión escrita.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

### Para obtener el nivel alcanzado

Una vez registrada la información en las columnas, sumen en cada tabla el total de los puntos alcanzados. Por ejemplo, si registraron “X” en las columnas 2, 1 y 2 de un rasgo, súmenlos y obtengan el resultado, que en este caso es 5. Con base en esta puntuación, ubiquen su nivel de avance y anótelos en el lugar correspondiente.

Puntaje obtenido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel de avance	Sin avance			Cierto avance			Avance significativo		Objetivo logrado	

### Escala de valoración del nivel de avance general

Sumen el puntaje obtenido en cada rasgo y ubiquen el resultado total en la tabla para conocer el nivel de avance que la escuela tiene actualmente.

Total de puntos	Indicador	Interpretación del nivel de avance general
0 - 22	Sin avance	• No se han realizado acciones sistemáticas para atender la normalidad mínima. Es probable que sólo se hayan planteado algunas ideas, pero no se han concretado. La escuela no ha diseñado acciones pertinentes para atender los problemas cotidianos del centro escolar.
23 - 44	Cierto avance	• Existen logros y productos parciales. Hay acciones que han incidido en algunas mejoras, pero se requiere un plan más sistemático para avanzar en la atención de los rasgos de la normalidad mínima. Vale la pena diseñar acciones de mejora que planteen la atención de esta prioridad educativa.
45 - 59	Avance significativo	• Clara evidencia de que se ha planteado y tratado este tema de manera adecuada, sin llegar al objetivo. El colectivo docente ha analizado los resultados y empieza a tomar acuerdos importantes para acercarse al objetivo. La Ruta de mejora escolar ha identificado algunos factores críticos y se han atendido sistemáticamente a través de acciones concretas.
60 - 72	Objetivo logrado	• Las acciones planteadas llevaron al cumplimiento de los resultados esperados. El colectivo docente tiene una Ruta de mejora escolar con problemas focalizados y acciones concretas. Su estrategia de trabajo colaborativo les ha permitido emplear las competencias necesarias para solucionar de manera eficaz distintas situaciones.

## ANEXO 2. REZAGO Y ABANDONO ESCOLAR

**Instrucciones:** Para cada una de las afirmaciones marque con una “X” la puntuación que mejor represente la situación de su escuela, en una escala del 0 al 3, en donde:

0	1	2	3
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Matrícula total de alumnos de la escuela en el ciclo escolar 2013–2014

Total de alumnos que abandonaron la escuela en el ciclo escolar 2013–2014

En nuestra escuela:	0	1	2	3
1. Llevamos un registro sistemático de los estudiantes que no asistían a clases e indagamos las causas.				
2. Trabajamos en forma colaborativa para resolver los problemas específicos de los alumnos en riesgo de abandono escolar.				
3. Atendimos la demanda del servicio educativo y brindamos inscripción al total de la población que lo solicitó.				
4. Establecimos acciones durante las sesiones del CTE para brindar apoyo integral a los estudiantes en riesgo de abandono escolar.				
5. Identificamos a alumnos en situación de vulnerabilidad y establecimos un apoyo educativo diferenciado para minimizar las barreras que limitan el aprendizaje.				
6. Propiciamos actividades de interés para el alumnado como una forma de favorecer la asistencia regular a la escuela.				
7. Desarrollamos un plan de acción emergente para atender casos de estudiantes que dejaron de asistir a la escuela por condiciones de salud.				
8. Gestionamos y aseguramos apoyos externos para atender casos de alumnos con problemas de aprendizaje, desnutrición, pobreza extrema o condiciones familiares desfavorables.				
9. Dimos seguimiento y apoyo a los alumnos que por motivos familiares dejaron de asistir a la escuela.				
10. Establecimos comunicación con los padres o tutores de los alumnos que estuvieron en riesgo de abandono escolar para implementar acciones conjuntas.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

## Escala de valoración del nivel de avance de la escuela

Sumen el puntaje obtenido en cada rasgo y ubiquen el resultado total en la tabla para conocer el nivel de avance que la escuela tiene actualmente.

Puntuación total	Indicador	Interpretación del nivel de avance de la escuela
0 – 13	Sin avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela no ha tomado decisiones enfocadas a atender esta prioridad. Hay poca o nula atención por parte de los actores implicados (directivos, docentes y padres de familia). En esta escuela el abandono escolar es un riesgo latente.</li> </ul>
14 – 20	Cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha tomado pocas decisiones enfocadas a atender este tema y realiza de manera esporádica y desarticulada algunas prácticas orientadas a prevenir esta problemática. En esta escuela hay riesgos de tener alumnos en situación de rezago educativo.</li> </ul>
21 – 25	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha planteado y tratado el tema del rezago de manera adecuada, sin llegar al objetivo. El colectivo docente ha analizado el resultado de sus acciones y empieza a tomar acuerdos importantes para acercarse al objetivo.</li> </ul>
26 – 30	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha tomado de manera constante decisiones relativas a atender este rasgo y promueve prácticas que favorecen la participación de todos los actores implicados para que los alumnos mejoren sus aprendizajes. Hay una fuerte atención a la prevención del rezago y abandono escolar, gracias a la actuación de la comunidad educativa en su conjunto.</li> </ul>

**ANEXO 3. CONVIVENCIA ESCOLAR\***

**Instrucciones:** Para cada una de las afirmaciones marque con una “X” la puntuación que mejor represente la situación de su escuela, en una escala del 0 al 3, en donde:

0	1	2	3
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

**a) Conversemos sobre la manera de reconocer y atender la diversidad en la escuela.**

En nuestra escuela:	0	1	2	3
Los docentes tomamos en cuenta las necesidades y diferencias individuales de nuestros alumnos en las actividades de aprendizaje.				
En esta escuela se recibe a todos los niños/as con necesidades educativas especiales o/y en riesgo social que lo solicitan.				
Los docentes planeamos y realizamos actividades en el aula que promueven la colaboración entre el alumnado.				
Los docentes nos relacionamos con el alumnado identificando y valorando sus diferencias (género, edad, condición socio-cultural, religión, capacidades, ritmos de aprendizaje, etc.) y procuramos que todos se sientan parte del grupo.				
Los docentes manifestamos nuestro reconocimiento y aprecio al esfuerzo y desempeño de cada uno de nuestros alumnos/as.				
Los docentes organizamos al grupo para apoyar a algún alumno o a su familia cuando pasan por un problema.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

**b) Conversemos sobre cómo nos tratamos en la escuela.**

En nuestra escuela	0	1	2	3
Los docentes ofrecemos un trato respetuoso al alumnado corrigiendo sus errores (sin utilizar apodos, insultos, burlas, gritos, exhibirlos, ignorarlos y/o marginarlos).				
Los docentes, directivos y el personal de la escuela nos tratamos bien y con respeto.				
Los docentes abrimos espacios para el debate, el diálogo y la discusión con los alumnos sobre temas del programa de estudio y/o situaciones de su interés.				
Los docentes dedicamos tiempo de clase para que los alumnos reflexionen y tomen decisiones para evitar situaciones de maltrato entre compañeros.				
En el Consejo Técnico Escolar, los docentes reflexionamos sobre las formas de tratar a los alumnos y las relaciones entre ellos, y proponemos medios para mejorarlas.				
Los docentes realizamos actividades para involucrar a las familias en la prevención y atención de conflictos.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

\*Adaptado de Fierro, Cecilia et al (2013). “Conversando sobre la convivencia en la escuela: Una guía para el auto-diagnóstico de la convivencia escolar desde las perspectivas docentes”. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Vol. 6, Núm.2. pp.103-124. En [www.rinace.net/rlei/numeros/vol6-num2/RLEI%206,2.pdf](http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol6-num2/RLEI%206,2.pdf)

**c) Conversemos sobre las maneras de establecer y hacer cumplir las normas en la escuela.**

En nuestra escuela	0	1	2	3
Los docentes nos aseguramos de que los alumnos conozcan el reglamento escolar y las normas de aula.				
Los docentes y directivos respetamos el reglamento escolar y las normas de aula, y cumplimos los acuerdos que hacemos como comunidad escolar.				
Los docentes involucramos a los alumnos en la elaboración, la aplicación y el seguimiento de las normas de aula.				
Los actores de la comunidad escolar revisamos periódicamente el reglamento escolar para asegurarnos de que las normas sean justas y las sanciones tengan un enfoque formativo.				
Los docentes intervenimos en situaciones de indisciplina, conflicto y/o violencia para que los alumnos aprendan a considerar las consecuencias de sus actos y realicen acciones de reparación del daño.				
Los docentes y directivos nos encargamos de dar a conocer a las familias el reglamento escolar.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

**d) Conversemos sobre la participación, corresponsabilidad y mejora de la enseñanza en la escuela.**

En nuestra escuela	0	1	2	3
Los docentes promovemos que los alumnos aprendan a organizarse y a participar en tareas o actividades como grupo.				
Los docentes trabajamos junto con las familias para apoyar al alumnado en situaciones que afectan el aprendizaje y/o su participación.				
Los docentes favorecemos la inclusión de todo el alumnado y sus familias a través de su participación en actividades culturales, deportivas u otras.				
En el Consejo Técnico Escolar, los docentes revisamos nuestras prácticas de enseñanza para identificar aspectos a mejorar y generar estrategias para lograrlo.				
Dentro del Consejo Técnico Escolar, los directivos y docentes tomamos decisiones de manera democrática.				
En el Consejo Técnico Escolar, los docentes, directivos y supervisores analizamos los problemas del aprendizaje de nuestro alumnado y tomamos decisiones para atenderlos.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

**e) Conversemos sobre cómo enfrentamos los conflictos dentro de la escuela.**

En nuestra escuela	0	1	2	3
Los docentes mediamos los conflictos entre los alumnos considerando a todas las partes involucradas.				
En nuestra escuela existe un ambiente colaborativo para resolver los conflictos por la vía pacífica.				
Los docentes implementamos con nuestros alumnos actividades que les permiten adquirir herramientas y desarrollar habilidades para resolver los conflictos de forma pacífica.				
Nuestra escuela tiene procedimientos claros, justos y conocidos por todos para la atención de los conflictos dependiendo de su gravedad.				
Nuestra escuela resuelve de manera activa los conflictos que requieren una atención especial con el apoyo de personas y/o instituciones externas.				
Los distintos actores de la comunidad escolar participan activamente en la solución de los conflictos.				

Suma		Nivel alcanzado	
------	--	-----------------	--

**Para obtener el nivel alcanzado**

Anoten en cada tabla el nivel alcanzado según el total de puntos obtenidos:

Puntaje obtenido	0–6	7–12	13–15	16–18
Nivel de avance	Sin avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado

## Escala de valoración del nivel de avance de su escuela

Sumen el puntaje obtenido en cada rasgo y ubiquen el resultado total en la tabla para conocer el nivel de avance obtenido.

Puntuación total	Indicador	Interpretación del nivel de avance de su escuela
0 – 30	Sin avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela no ha tomado decisiones enfocadas a atender esta prioridad. Hay poca o nula atención por parte de los actores implicados (directivos, docentes y familias). Este tipo de convivencia no está siendo gestionado.</li> </ul>
31 – 60	Cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha tomado pocas decisiones enfocadas a atender esta prioridad y realiza de manera esporádica y desarticulada algunas prácticas orientadas a prevenir esta problemática.</li> </ul>
61 – 75	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha planteado y tratado esta prioridad de manera adecuada, sin llegar al objetivo. El colectivo docente ha analizado el resultado de sus acciones y empieza a tomar acuerdos importantes para acercarse al objetivo.</li> </ul>
76 – 90	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha tomado de manera constante decisiones relativas a atender esta prioridad y promueve prácticas que favorecen la participación de todos los actores implicados para que la convivencia sea democrática, inclusiva y pacífica, y con ello favorecer el aprender a aprender y aprender a convivir.</li> </ul>

## ANEXO 4. ACREDITACIÓN

Resultados finales del ciclo escolar 2013–2014				
Grados escolares	Total de alumnos	Resultados en la acreditación		
		No promovidos	Promovidos con condiciones	Promovidos
Primero				
Segundo				
Tercero				
Cuarto				
Quinto				
Sexto				
Total de alumnos				
Porcentaje				





