

# LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES  
FASE INTENSIVA

EXPRESIÓN DE LAS DECISIONES DEL COLECTIVO



EDUCACIÓN INICIAL Y PREESCOLAR

CICLO ESCOLAR 2015 - 2016



## Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Primera Sesión. Balance de la Ruta de Mejora 2014-2015</b>	<b>7</b>
Propósitos	7
Materiales	7
Productos	7
Organicemos nuestro Consejo Técnico Escolar	7
Nuestras experiencias con los procesos de la Ruta de Mejora	8
Planeación de la Ruta de Mejora 2015 -2016	11
Primer proceso de la Ruta de Mejora: La Planeación	11
El Primer elemento: Autoevaluación/Diagnóstico	11
El Segundo elemento: Las Prioridades Educativas	13
<b>Segunda Sesión</b>	<b>18</b>
Propósitos	18
Materiales	18
Productos	18
El Tercer momento: Los objetivos y las metas	18
El cuarto elemento: Las acciones y los compromisos	21
Quinto elemento: Acciones de seguimiento y evaluación	23
Las Estrategias Globales de Mejora	24
¿Qué ámbitos comprenden?	25
¿En qué momento se diseñan y cuándo se ajustan?	26
¿Cómo saber si han sido de utilidad?	26
<b>Tercera Sesión</b>	<b>30</b>
Propósitos	30

Materiales	30
Productos	30
Construyamos los acuerdos escolares de convivencia (AEC)	31
Acuerdos escolares de convivencia	33
Consideraciones generales para el inicio del ciclo escolar	34
<b>ANEXO I</b>	<b>35</b>
Normas de participación y organización para los Consejos Técnicos Escolares	
<b>ANEXO 2</b>	<b>36</b>
Precisiones para el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas que no cuentan con directora efectiva. (Fase intensiva y ordinaria)	
<b>ANEXO 3</b>	<b>37</b>
Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora	

## Introducción

Para los docentes de las escuelas de educación básica del país, el año lectivo inicia con la fase intensiva de sesiones de los Consejos Técnicos Escolares (CTE). Este espacio se destinará fundamentalmente a planear la Ruta de Mejora 2015-2016 de cada escuela; en ella se deberán expresar las decisiones a las que arriben los colectivos docentes para construir una mejor institución educativa, que tenga en el centro de su ocupación a los alumnos y su aprendizaje y, logre el reconocimiento de la comunidad por la calidad del trabajo y el servicio que ofrece. En el estado de Yucatán esta etapa es de suma importancia ya que el análisis de la Ruta de Mejora de cada centro educativo permitirá atender con pertinencia las necesidades y crear las condiciones favorables que permitan la centralidad en lo pedagógico, como se postula en el Modelo de Gestión Regional, en beneficio de los niños y jóvenes que acuden a las aulas educativas.

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

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

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

Con el propósito de apoyar el desarrollo de las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica ha diseñado la presente guía para facilitar la planeación de la Ruta de Mejora 2015-2016. En el Estado de Yucatán, se han realizado ajustes a la misma, integrando las estrategias globales de mejora escolar a este primer proceso de la Ruta de Mejora.

Las Estrategias Globales de Mejora Escolar, permitirán la realización de las acciones en los siete ámbitos de la gestión y por consiguiente el logro de mejores resultados en lo que la escuela implemente.

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

La segunda sesión : Planeación de la Ruta de Mejora 2015-2016, está enfocada a la definición, identificación de necesidades, construcción de objetivos, metas y acciones así como los mecanismos de seguimiento y evaluación . En la tercera sesión se elaborarán los acuerdos para la convivencia escolar, así como la manera de implementarlos y darles seguimiento.

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

# PRIMERA SESIÓN

## BALANCE DE LA RUTA DE MEJORA 2014-2015

### Propósitos de la sesión

Que el colectivo docente:

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

### Materiales

- Planeación del ciclo 2014-2015.
- Relatoría del CTE de la última sesión ordinaria.
- Pliegos de papel, plumones, cinta adhesiva.

### Productos

- Descripción del desempeño del colectivo en el desarrollo de los procesos de la Ruta de Mejora Escolar.
- Relación de prioridades educativas de la escuela.

## ORGANICEMOS NUESTRO CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

1. La directora o la supervisora:
  - a. Da la bienvenida al grupo y de ser el caso, presenta al personal de nuevo ingreso al plantel.
  - b. Explica los propósitos de la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar y los productos a obtener, entre los que se destaca, la planeación de la Ruta de Mejora del ciclo 2015-2016.
  - c. Lean las Precisiones para el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, Anexo 1.
  - d. En el caso de las escuelas que no cuentan con directora efectiva, leer Anexo 2.

Organiza al grupo para realizar la actividad siguiente:

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

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

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

2. Observen el esquema y recuerden en qué consiste:



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

### Relacionen ambas columnas según corresponda



Planeación

Son actividades que determinan el colectivo docente para verificar cuidadosa y /o periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.



Evaluación

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



Seguimiento

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



Rendición de cuentas

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



Implementación

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

4. Contrasten sus respuestas con las “Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar” (Anexo 3) y comenten en torno al nivel de compromiso que cada docente manifestó al desarrollar las acciones en los procesos identificados.
5. En una escala de 6 a 10 ¿Cómo evaluarían el desempeño del colectivo al momento de organizar y poner en marcha los procesos de la Ruta de Mejora? Marca con ✓ la valoración que se otorgarían de acuerdo a la escala siguiente:

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

6. De acuerdo con la valoración asignada, describan en pliegos de papel:
  - Los argumentos y evidencias concretas que sustentan su valoración.
  - Lo que les falta por hacer para mejorar su desempeño individual y colectivo en las acciones planteadas en los procesos de la Ruta de Mejora Escolar.

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

7. Registren en su relatoría sus conclusiones.

## PLANEACIÓN DE LA RUTA DE MEJORA 2015-2016

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

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

### PRIMER PROCESO DE LA RUTA DE MEJORA: LA PLANEACIÓN

#### ¿DE DÓNDE PARTIMOS?

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

El proceso de planeación considera los siguientes elementos básicos:



### EL PRIMER ELEMENTO: AUTOEVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO

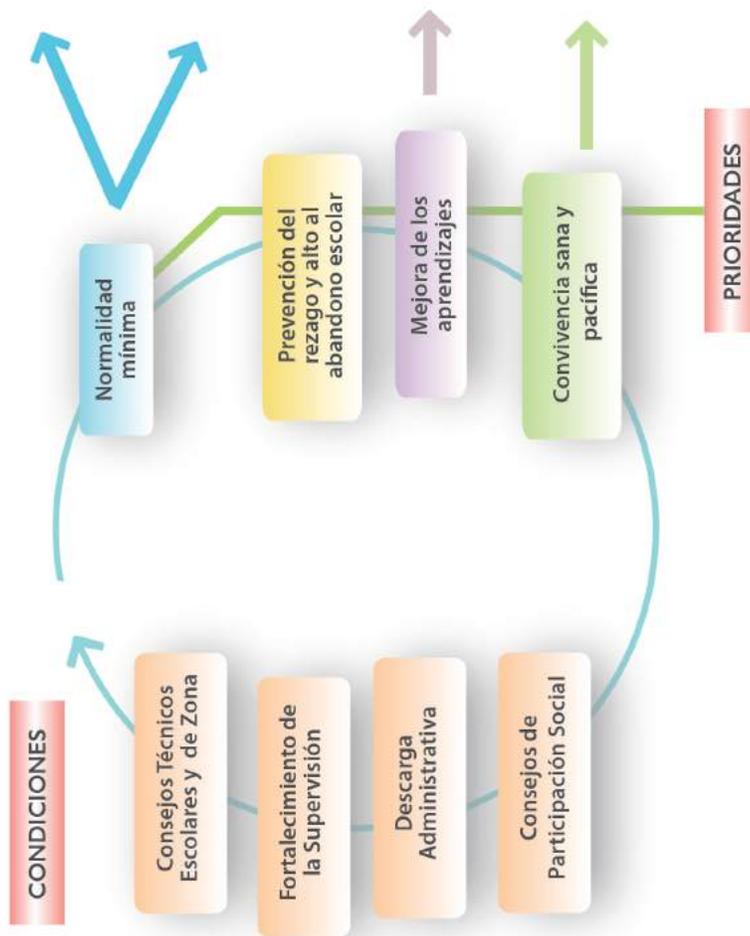
En la última sesión ordinaria del CTE ciclo 2014-2015, con las actividades realizadas, se obtuvieron los productos siguientes: valoración de los alumnos por campo formativo así como el concentrado de recomendaciones. Estos insumos permiten al colectivo reconocer las necesidades educativas de todos los alumnos en cada campo formativo. Así también el colectivo docente podrá obtener información que complemente el diagnóstico consultando el Módulo Gestión Pedagógica, en el apartado referido a Cifras Relevantes de Mi Escuela, en la página [www.sigeyucatan.gob.mx](http://www.sigeyucatan.gob.mx)

8. De manera individual, recuperen los insumos antes descritos y determinen:
  - a. La situación actual en que se encuentra el grupo que atenderá.
  - b. Los alumnos que se identificaron con alguna dificultad en su desempeño, haciendo énfasis en lectura, escritura y pensamiento matemático. Para ello apóyense con la maestra que atendió al grupo el ciclo anterior quien cuenta con la información de cada uno de los alumnos y elabore una lista de estos alumnos.
  - c. La valoración de sus acciones del ciclo escolar anterior y los asuntos que anotaron como pendientes a realizar. Ponga especial atención a las **prioridades: Normalidad Mínima y Prevención del rezago y el abandono escolar**; debido a que las prioridades: **Mejora de los Aprendizajes y Convivencia escolar** se atenderán a partir de la integración de acciones específicas que se explicarán más adelante en otra sección de este mismo documento.

## EL SEGUNDO ELEMENTO : LAS PRIORIDADES EDUCATIVAS

9. Analicen y compartan su percepción sobre el siguiente esquema.

Sistema Básico de Mejora en Educación Básica



Organización y funcionamiento de las escuelas:

- 200 días hábiles.
- Todos los grupos cuentan con docente todo el ciclo escolar.
- Inicio puntual de las clases en las escuelas.
- Asistencia puntual de los alumnos.

Ámbito pedagógico

- Uso adecuado de materiales educativos.
- Optimización del tiempo para actividades de aprendizaje.
- Actividades retadoras e interesantes para la participación de los alumnos.
- Dominio de lectura y escritura, y pensamiento matemático.

- Seguimiento de los concentrados de promedios de evaluación de todos los alumnos, principalmente entre 6, 6.9, y los reprobados.
- Seguimiento de la disminución de índices de reprobación.

- Construcción de los acuerdos para la convivencia escolar sana y pacífica.
- Implementación y seguimiento.
- Las Escuelas de Tiempo Completo llevará a la práctica en el salón de clases el Proyecto a favor de la Convivencia Escolar (PACE).

- Las ETC que cuenten con los documentos: en nuestra Escuela ... Aprendamos a convivir, Manual para el docente de educación primaria y Talleres para padres, madres y tutores, Manual de Trabajo, Biblioteca de Gestión para la convivencia escolar; deberán considerar las acciones que en estos se proponen y acordarán en colectivo fechas de implementación.

10. Escriban sus conclusiones sobre el Sistema Básico de Mejora Escolar en Yucatán:



11. Realicen una lectura compartida del siguiente texto:

Establecer prioridades educativas

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

- El funcionamiento regular de la escuela, con base en la implementación y /o fortalecimiento de los ocho rasgos de la **normalidad mínima escolar**. Los cuatro primeros, se relacionan con la organización y funcionamiento de las escuelas: cumplimiento de los 200 días hábiles, todos los grupos cuentan con docente durante todo el ciclo escolar, inicio puntual de las clases en las escuelas, asistencia puntual de los alumnos. Es necesario prestar especial atención a los últimos cuatro rasgos referidos al ámbito pedagógico: uso adecuado de materiales educativos, optimización del tiempo para actividades de aprendizaje, actividades retadoras e interesantes para la participación de los alumnos, dominio de lectura y escritura, y pensamiento matemático; ya que con ellos, contribuimos a la mejora de los aprendizajes.

- **La prevención del rezago y alto al abandono escolar**, a partir de incluir y hacer partícipes a estos alumnos en las actividades de aprendizaje así como los que se encuentran en situación de vulnerabilidad, problemas de aprendizaje, desnutrición, pobreza extrema o condiciones familiares desfavorables.

- **La construcción de un ambiente de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia**. En esta prioridad, el colectivo elaborará los acuerdos para la convivencia, cuyas precisiones se encuentran en el documento de Orientaciones Generales para el Director.

- **La mejora de los aprendizajes de los alumnos** que han identificado en riesgo y de todos los estudiantes que asisten a la escuela. En esta prioridad, sólo se llevará un seguimiento sistemático del avance del aprendizaje de todos los alumnos por grado escolar; se deberá observar la mejora de los aprendizajes de los alumnos, así como la disminución de los alumnos con desempeño poco favorable.

Recordemos que la evaluación debe realizarse con enfoque formativo. Será importante contar con información que dé cuenta de la mejora del aprendizaje de los alumnos y reunir las evidencias que permitan demostrar su desempeño; para esto, podrán utilizar un cuadro como el siguiente en Word o Excel.

Un cuadro como el que se ilustra a continuación, servirá para el seguimiento sistemático del avance del aprendizaje de los alumnos al que se ha hecho referencia de manera previa, mismo que será llenado conforme la programación de los CTE y servirá como referente de contraste durante todo el ciclo escolar.

Número de alumnos		
GRADO	Bajo desempeño	Alto desempeño
Primero		
Segundo		
Tercero		

12. En colectivo, recuperen del balance final de la Ruta de Mejora del ciclo escolar pasado, realizado en la última sesión de CTE, aquellas metas y acciones que quedaron pendientes en las prioridades: Normalidad Mínima y Prevención del rezago y el abandono escolar. Registren la información en el siguiente cuadro:

Prioridad	Metas	Acciones
Normalidad mínima		
Rezago y abandono escolar		

13. Para ampliar la información de la tabla anterior, revise con sus colegas el siguiente listado y decidan si hay algún otro rasgo de la normalidad mínima y del rezago y abandono escolar, que por necesidades detectadas en el ciclo anterior, consideran relevante y factible incorporar para su atención en la Ruta de Mejora del ciclo 2015-2016.

Prioridad: Normalidad mínima		Señale con una ✓ el rasgo que atenderá
• Organización y funcionamiento de la escuela	<b>Rasgos</b>	
	1. La escuela brindó el servicio educativo, los días establecidos en el calendario escolar.	
	2. Todos nuestros grupos contaron con maestros en la totalidad de los días del ciclo escolar.	
	3. Todos los maestros iniciamos puntualmente las actividades.	
Ámbito pedagógico	4. Todos nuestros alumnos asistieron puntualmente a todas las clases.	
	5. Todos los materiales para el estudio estuvieron a disposición de cada uno de los estudiantes y se usaron sistemáticamente.	
	6. Todo el tiempo escolar lo ocupamos fundamentalmente en actividades de aprendizaje.	
	7. Las actividades propuestas lograron que todos los alumnos participaran en el trabajo de la clase.	
	8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.	

Prioridad: rezago y abandono escolar	Señale con una ✓ el rasgo que atenderá
Rasgos	
1. Llevamos un registro sistemático de los estudiantes que no asistían a clases e indagamos las causas, propiciamos actividades de interés para favorecer la asistencia regular a la escuela y desarrollamos un plan de acción para atender los casos de aquéllos que dejaron de asistir a ésta por condiciones de salud.	
2. Trabajamos en forma colaborativa para resolver problemas específicos de los alumnos en riesgo de abandono escolar y establecimos acciones durante las sesiones del CTE para brindarles apoyo integral.	
3. Identificamos a alumnos en situación de vulnerabilidad y establecimos un apoyo educativo diferenciado para minimizar las barreras que limitan el aprendizaje.	
4. Gestionamos apoyos externos para atender casos de alumnos con problemas de aprendizaje, desnutrición, pobreza extrema o condiciones familiares desfavorables.	
5. Damos seguimiento y apoyo a los alumnos que por motivos familiares dejaron de asistir a la escuela y establecimos comunicación con los padres o tutores para implementar acciones conjuntas.	

Una vez que han tomado las decisiones pertinentes al diagnóstico, con base en la información disponible hasta el momento, están listos para comenzar el diseño de la Ruta de Mejora escolar. Conserve los insumos generados durante esta sesión ya que serán de utilidad para guiar el proceso de planificación.

## SEGUNDA SESIÓN

### PROPÓSITOS DE LA SESIÓN:

#### QUE EL COLECTIVO DOCENTE:

- Establezca los objetivos, metas y acciones de la Ruta de Mejora Escolar del ciclo 2015-2016.
- Identifique las Estrategias Globales de Mejora Escolar como una herramienta que permita organizar la implementación de las acciones planeadas para atender las prioridades educativas de la escuela.

#### MATERIALES

- Valoración individual y recomendaciones de alumnos por campo formativo realizado en la última sesión.
- Concentrado general de alumnos por campo formativo.
- Concentrado de recomendaciones.
- Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.

#### PRODUCTOS

- Planeación de la Ruta de Mejora.
- Estrategias Globales de Mejora Escolar.

### EL TERCER ELEMENTO: LOS OBJETIVOS Y LAS METAS

Con los insumos elaborados hasta el momento, están en posibilidad de establecer lo que se desea alcanzar y el para qué lograrlo, en función de las condiciones de la escuela y las necesidades educativas de los alumnos, con énfasis en los estudiantes que en el ciclo escolar anterior obtuvieron bajo desempeño, específicamente en lectura, escritura y pensamiento matemático.

14. Lean los apartados “¿Qué queremos lograr? Y ¿Para qué lo vamos a hacer? Los objetivos” del documento de Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar (Anexo 3).

15. Escriban los objetivos a lograr.

Prioridad	¿Qué queremos lograr?	¿Para qué lo vamos a hacer?

16. Lea el apartado “¿Cuánto? ¿De qué manera? y ¿Cuándo? Las metas”, del documento de Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.

Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar, cuantificar. Para su construcción, es fundamental partir de cada uno de los objetivos y registrar todas las ideas que serán la base de cada meta.

La siguiente, es una propuesta para orientar su diseño:

- Identificar los elementos clave de cada objetivo.
- Reconocer todo lo que habría de lograrse para cumplir con cada elemento clave.
- Considerar la secuencia lógica y temporal.
- La cantidad de metas será definida por los elementos clave identificados en el objetivo, se plantean tantas metas como se requieran para lograr cada objetivo.
- Redactar las metas considerando cantidad, calidad (cualidad y valor del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que pretende cumplirlas.
- La cantidad a lograr en la meta, se puede desglosar en porcentajes o en números enteros, hasta alcanzar su totalidad.
- Ordenarlas en función de su prioridad, en términos de importancia o urgencia.
- Finalmente, se retoman las metas prioritarias para el ciclo escolar.

17. Redacte sus metas en función de los objetivos ya planteados. El siguiente procedimiento puede ser de utilidad para su construcción:

Verbo	¿Cuánto?	¿Qué?	¿Cuándo?
Lograr	Que el 50%	De los docentes planifiquen sus clases para aplicar los enfoques señalados en el programa de estudios.	En junio de 2016.

18. Para valorar la pertinencia de los objetivos y metas, determinen la relación que existe entre éstos, su pertinencia y suficiencia.

Objetivos	Si	No
¿Los objetivos planteados corresponden con los problemas a atender?		
¿Son suficientes?		
¿Incluyen el qué y el para qué, dando certeza de lo que se quiere lograr?		
¿Están orientados al resultado?		
¿Se pueden lograr?		
¿Son alcanzables?		
¿Se puede medir el progreso de cada uno?		
Metas	Si	No
¿Permiten dar cumplimiento de los objetivos?		
¿Son acordes a los elementos clave de cada objetivo?		
¿Son suficientes para garantizar el logro de cada objetivo?		
¿Especifican el nivel de logro respecto a cada uno de los objetivos de la planeación?		
¿Especifican cuándo y cuánto se quiere lograr?		
¿Se han colocado en un orden lógico según su temporalidad?		

## EL CUARTO ELEMENTO: LAS ACCIONES Y COMPROMISOS

Una vez establecidos los objetivos y metas, es de suma importancia definir acciones que atiendan las prioridades educativas: Normalidad mínima y Prevención del rezago y alto al abandono escolar, ya que éstas constituyen el camino que hay que recorrer para alcanzar los logros deseables. Las acciones que se determinen deben ser sustantivas y caracterizadas por la viabilidad de los recursos que tiene la escuela y aquéllos que se puedan adquirir, evitando caer en la tentación de “hacer por hacer”; en suma, las acciones deben permitir al colectivo docente transitar hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos y de la escuela en su conjunto.

19. Lean el apartado “¿Cómo lo vamos a lograr? Acciones y compromisos”, del documento Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.

20. Elaboren y registren las acciones que les permitirán alcanzar las metas y objetivos deseados. Centre su atención en las prioridades “Normalidad mínima” y “Rezago y abandono escolar”.

<b>Prioridad: Normalidad mínima</b>
<b>Objetivo (s):</b>
<b>Meta (s):</b>
<b>Acciones:</b>

<b>Prioridad:</b> Rezago y abandono escolar
<b>Objetivo (s):</b>
<b>Meta (s):</b>
<b>Acciones:</b>

**Nota:** Los espacios del formato no pretenden limitar la redacción de sus acciones. Ustedes pueden ajustarlos a la medida de sus necesidades.

## QUINTO ELEMENTO: ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como colectivo han establecido las acciones en los ámbitos de la gestión escolar correspondiente, para atender los problemas de su escuela; el siguiente paso de una planeación, es determinar los mecanismos e instrumentos que van a permitir al colectivo docente, identificar cómo avanzan en el cumplimiento de cada una de las acciones programadas.

21. Revisen 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.

22. Definan las acciones de seguimiento y evaluación y completen el cuadro siguiente:

Acciones de seguimiento y evaluación	Instrumentos	Responsables	Período o tiempo de realización

23. Use la siguiente lista de cotejo para revisar su producción.

Acciones de seguimiento y evaluación	Si	No
¿Se tiene claridad respecto a lo que debe monitorearse y evaluarse?		
¿Se tienen claros los indicadores a evaluar?		
¿Se han previsto los mecanismos e instrumentos para recopilar la información?		
¿Se han previsto las formas para la documentación, registro y sistematización de la información?		
¿Se ha determinado el tiempo en el que se realizarán las acciones de seguimiento y evaluación?		
¿Se han asignado los responsables de las acciones de seguimiento y evaluación?		

Hasta esta actividad, ustedes cuentan con un avance significativo de la planeación de actividades de su Ruta de Mejora. Tengan presente que iniciado el ciclo escolar contarán con mayores referentes sobre los alumnos y la escuela, mismos que servirán para fortalecer su planeación en la Primera Sesión Ordinaria de CTE, a realizarse en el mes de septiembre.

24. Para continuar, revise con atención las siguientes páginas que hacen referencia a las estrategias globales de mejora escolar. Comente con el colectivo sobre su contenido.

## LAS ESTRATEGIAS GLOBALES DE MEJORA

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

Dichas propuestas reciben el nombre de *Estrategias globales de mejora escolar* y son herramientas con las que el director y el colectivo docente, en ejercicio de su autonomía de gestión, organizan las actividades de la escuela para atender las prioridades educativas del plantel en **forma integral**, congruentes con las metas y objetivos establecidos en su Ruta de Mejora Escolar. En ellas, definen la manera en que participan los maestros, los alumnos y los padres de familia; y establecen la mejor forma de aprovechar los recursos materiales y financieros de los que se dispone. Su eficacia se consigue cuando se traducen en actividades concretas en los salones y en la escuela, cuando se logra la participación responsable de la comunidad escolar y cuando los resultados que se obtienen con su realización contribuyen al logro de las metas y objetivos planteados en la Ruta de Mejora.

Durante el ciclo escolar en curso, los colectivos escolares desarrollarán estrategias globales considerando los siete ámbitos de gestión, y cuyo punto de partida serán las acciones planteadas en la Ruta de Mejora. Es importante recalcar que **no se pretende el diseño de una estrategia global por cada una de las acciones de la Ruta de Mejora**; será el colectivo docente, que a partir de las situaciones a resolver, defina cuáles son las más pertinentes y permiten un mayor impacto en el logro de las metas y objetivos que desean alcanzar.

## ¿QUÉ ÁMBITOS COMPRENDEN?

Los Ámbitos de Gestión Escolar en los que el director y el colectivo docente toman decisiones. La planeación de actividades en cada uno de ellos y su puesta en marcha, muestran la dinámica de la escuela en la atención a sus prioridades educativas, tal y como se observa en el cuadro siguiente:

Ámbito de gestión	Acción
<p><b>En el salón de clases.</b> Es la facultad que tiene el docente para diseñar e implementar las actividades didácticas que le permitan atender el tema, la diversidad y las necesidades específicas de sus alumnos.</p>	<p>¿Qué actividades tengo que proponer para atender la prioridad en el salón de clases con mis alumnos?</p>
<p><b>En la escuela.</b> Son las formas de organización y funcionamiento escolar que el colectivo asume específicamente para atender la prioridad y brindar un mejor servicio educativo en su escuela.</p>	<p>¿Cómo nos organizaremos entre docentes y directivos para atender la problemática identificada?</p>
<p><b>Entre maestros.</b> El desarrollo profesional y las buenas prácticas de trabajo puestas al servicio del colectivo para dar respuestas a las prioridades educativas identificadas en el plantel.</p>	<p>¿Cómo nos preparamos y qué compartimos entre docentes?</p>
<p><b>Con los padres de familia.</b> Las actividades y recursos que el colectivo docente diseña para lograr la participación de padres para promover la participación de padres de familia y/o tutores en las tareas de aprendizaje de sus hijos.</p>	<p>¿Cómo involucramos a los padres de familia y tutores? ¿Cómo se los comunicamos?</p>
<p><b>Para medir avances.</b> Los procesos de seguimiento y evaluación que permiten al colectivo identificar las áreas de oportunidad asociadas al aprendizaje de todos los alumnos, el desempeño del colectivo docente, la eficiencia terminal, la gestión escolar y la participación de los padres de familia y tutores.</p>	<p>¿Cómo damos seguimiento al cumplimiento de las acciones? ¿Con qué instrumentos?</p>
<p><b>Asesoría Técnica.</b> La asesoría y acompañamiento que el directivo gestiona para resolver la prioridad identificada y que el colectivo se propuso atender durante este período.</p>	<p>¿Qué apoyos externos requerimos para el desarrollo de las acciones?</p>
<p><b>Materiales e insumos educativos.</b> La toma de decisiones colegiadas para la adquisición de materiales e insumos en un ejercicio transparente de los recursos asignados a la escuela.</p>	<p>¿Qué necesitamos adquirir?</p>

## ¿EN QUÉ MOMENTO SE DISEÑAN Y CUÁNDO SE AJUSTAN?

Se diseñan en la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar y se ajustan en el tercer momento de las sesiones ordinarias; al analizar los resultados de las acciones realizadas, se definen los ajustes a la planeación, considerando todos los ámbitos de la gestión escolar. Las actividades se implementan durante las fechas establecidas en la estrategia, que bien pueden abarcar diferentes momentos del ciclo escolar en función de los objetivos y metas a lograr.

## ¿CÓMO SABER SI HAN SIDO DE UTILIDAD?

El proceso de seguimiento al desarrollo de las actividades que el colectivo acuerde, deberá ser tan eficiente que permita recabar evidencias concretas sobre la mejora del aprendizaje de los alumnos, de la organización de la escuela en general y de la participación de los padres de familia.

Para ello, es importante contar con distintas herramientas o instrumentos que apoyen al proceso de evaluación interna, a fin de contar con información confiable que retroalimente y permita la mejor toma de decisiones.

# HERRAMIENTAS

## ¿Dónde estamos?

## Escala de avances

Revisen cuidadosamente cada descripción y califique el avance, coloquen una  donde corresponda:

Escala	Descripción
10 (En la escuela se logran las metas y objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todo el colectivo docente realiza las actividades programadas.</li> <li>➤ Se cumplen los compromisos programados de manera responsable.</li> <li>➤ Existe un ambiente de respeto y confianza entre el alumno y padres de familia o tutores.</li> <li>➤ El director da clara muestra de liderazgo.</li> </ul>
9 (En la escuela existe avance significativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El director promueve el desarrollo de los compromisos con la participación de todos los docentes.</li> <li>➤ Ha logrado establecerse, en forma de equipo de trabajo, en el desarrollo de la escuela.</li> <li>➤ Existen avances importantes en el cumplimiento de los compromisos de respeto y confianza en la comunidad escolar.</li> </ul>
8 (En la escuela se presenta cierto avance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Ruta de mejora logró establecerse.</li> <li>➤ Los responsables cumplen sus compromisos.</li> <li>➤ No se ha logrado establecer un ambiente de respeto y confianza en la comunidad escolar.</li> </ul>
7 (En la escuela no existe avance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se concluyó la planeación de las actividades.</li> <li>➤ Escaso interés del colectivo docente en el desarrollo de las actividades.</li> <li>➤ No existe una visión común de la escuela.</li> <li>➤ El director no logró promover el desarrollo de las actividades.</li> </ul>

## ¿Cuánto hemos avanzado en la mejora de la escuela?

### Encuesta

1. Lean las siguientes situaciones y reflexionen.
2. Marquen la frecuencia con la que estas situaciones ocurren en su escuela.

#### Relaciones Alumno - Maestro

1. Los profesores tienen interés en cada alumno y lo conocen bien.
2. Los docentes escuchan a los alumnos y los motivan para que participen en clase.
3. Los profesores respetan a los alumnos.
4. Los estudiantes respetan a los docentes.

#### Relaciones Alumno - Alumno

5. Los alumnos conviven y trabajan en armonía.
6. Los alumnos se tratan con respeto.
7. Todos los alumnos participan en las actividades de aprendizaje.
8. Los diferentes grupos de alumnos se llevan bien entre sí.

#### Ambiente de aprendizaje

9. Los maestros desarrollan actividades de aprendizaje en las que involucran a TODOS los alumnos para que tengan éxito.
10. TODOS los alumnos trabajan arduamente y hacen su mayor esfuerzo en clase.
11. Los maestros hacen todo lo posible para asegurar que TODOS los alumnos aprendan.
12. Los maestros ofrecen ayuda adicional a los alumnos que lo requieran.

## ¿En qué y cómo nos organizamos?

### Lista de chequeo

		Sí	No
Entre maestros	→ Todo el colectivo participa en la organización de las actividades.		
	→ Cada uno de los docentes asume compromisos y los cumple.		
En el salón de clases	→ Los profesores realizan con sus alumnos las actividades acordadas.		
	→ Los docentes involucran a todos los alumnos en las actividades.		
	→ Registran los resultados que obtienen con las actividades.		
	→ Los profesores identifican a sus alumnos que requieren apoyo permanente y trabaja con ellos.		
En la escuela	→ El tiempo en el salón se emplea en actividades de aprendizaje.		
	→ Todo el personal docente participa en las actividades programadas en su Ruta de Mejora.		
	→ Los padres de familia participan en las actividades de aprendizaje de sus hijos.		
	→ Se informa a la comunidad escolar del trabajo que se realiza y de los logros.		
	→ Todo el tiempo se emplea en actividades de aprendizaje.		
	→ Se promueve una convivencia sana y pacífica.		

25. A continuación, analice un ejemplo de la planeación de una acción que incluye las Estrategias Globales de Mejora Escolar:

**PRIORIDAD:** Normalidad Mínima.

**NECESIDAD:** Los alumnos de la escuela, no consolidan sus habilidades de lectura y escritura.

**OBJETIVO:** Que los alumnos de nuestra escuela, desarrollen las competencias necesarias para la consolidación de lectura y escritura que requiere el perfil de egreso de primaria.

**META:** Que el 80% de los alumnos de la escuela, consoliden la lectura y escritura en junio de 2016.

Acción				Responsable		Tiempo
Realizar actos de lectura con alumnos de todos los grados.				Docentes de 3° y 4° grados (Profr. Javier Ernesto González Cámara (3°) y Profra. María Emilia Pérez Flota (4°))		Durante el ciclo escolar.
En el salón de clases	En la escuela	Entre maestros	Con los padres de familia	Para medir avances	Asesoría Técnica	Materiales e insumos educativos
Leerles un cuento o hacer que lean un cuento de acuerdo al grado escolar; comentarlo y realizar una representación del mismo. Una vez a la semana.	Facilitar el espacio para que se puedan reunir diferentes grupos y compartir sus producciones.	Decidir en colectivo los cuentos que utilizarán por grado escolar, cuidando respetar las características de los alumnos.	Los niños se llevan cada quince días un cuento de la biblioteca del aula y se les pedirá a los padres de familia se los lean o los lea juntos, según sea el caso. Invitar a los padres de familia una vez al mes para presenciar las escenificaciones de sus hijos.	Diseñar y aplicar una escala estimativa, como herramienta de evaluación, con indicadores que mencionen competencias de lectura.	Que el Director gestione la orientación de un mediador de lectura y escritura para apoyar al colectivo docente.	Libros para la biblioteca escolar o del aula.  Fichero: Leer y escribir (Material de Escuelas de tiempo completo 2014-2015)  Hojas blancas  Marcadores o Lápices de colores.

PRIORIDAD:

NECESIDAD:

OBJETIVO:

META:

Acción				Responsable		Tiempo
En el salón de clases	En la escuela	Entre maestros	Con los padres de familia	Para medir avances	Asesoría Técnica	Materiales e insumos educativos

26. Al concluir con el análisis de la información presentada, reflexionen en torno de:  
¿Qué ventajas ofrece al desarrollo de las acciones considerar los ámbitos de gestión?, ¿qué beneficios trae a la escuela y al aprendizaje de los estudiantes?

27. Finalmente, revisen sus cuadros de acciones por prioridad, seleccionen las que pondrán en marcha en el primer mes del ciclo escolar y organicen su implementación con base en lo que ahora conocen acerca de las estrategias globales de mejora escolar.

## TERCERA SESIÓN

### PROPÓSITOS DE LA SESIÓN:

#### QUE EL COLECTIVO DOCENTE

- Construya los acuerdos para la convivencia escolar.
- Establezca las acciones y mecanismos para complementar y fortalecer la evaluación diagnóstica de los alumnos.

#### MATERIALES

- Avances de la planeación del ciclo escolar 2015-2016.
- Orientaciones para la construcción de los Acuerdos Escolares de Convivencia.

#### PRODUCTOS

- Plan de mejora escolar.
- Acuerdos Escolares de convivencia.
- Relatoría de CTE.

## CONSTRUYAMOS LOS ACUERDOS ESCOLARES DE CONVIVENCIA (AEC)

28. Lean el siguiente texto:

La Convivencia Escolar se entiende como un proceso dinámico y de construcción colectiva que permite entablar relaciones incluyentes, democráticas y por ende pacíficas entre los y las integrantes de la comunidad escolar, favoreciendo así ambientes propicios para el aprendizaje. Refleja las acciones individuales y colectivas que permiten el respeto a la dignidad de las personas, buenos tratos, diálogo, aprecio a la diversidad, fomento a los valores democráticos y de una cultura de paz, siendo una herramienta fundamental para “aprender a aprender”, al tiempo que constituye un fin en sí misma, “aprender a convivir”.

Considerando que los Lineamientos Generales para el Establecimiento de Ambientes de Convivencia Escolar contemplan las dimensiones: Inclusiva, Democrática y Pacífica; es importante establecer acciones donde se promueva la convivencia escolar, elaborando los Acuerdos Escolares de Convivencia.

El Acuerdo Escolar de Convivencia (AEC) puede entenderse como una herramienta para facilitar y garantizar la armonía en la vida diaria de los centros educativos. En este sentido, en el AEC, se definen las expectativas sobre la manera de cómo deben actuar las personas que conforman la comunidad escolar, los recursos y procedimientos para solucionar adecuadamente los conflictos, así como las consecuencias de incumplir los acuerdos (Chaux, Vargas, Ibarra y Minski, 2013).

Los acuerdos de convivencia se pueden entender como pactos que se construyen con la participación de todas las personas que conforman la comunidad escolar, entre sus principales objetivos se pueden nombrar:

1. Promover, garantizar y defender los Derechos Humanos de toda la comunidad escolar.
2. Establecer normas para las funciones, deberes, comportamientos y actitudes pactados por la comunidad escolar entre sí y con el entorno escolar, de manera tal que se garantice el ejercicio de los derechos de todas las personas que la conforman.
3. Fortalecer procesos en torno a las medidas pedagógicas y alternativas de solución para las situaciones que afectan la convivencia escolar.

El Acuerdo Escolar de Convivencia (AEC), debe constituirse y quedar explícito en un documento elaborado en consenso por las y los integrantes del centro escolar, en donde se describan las normas pertinentes de acuerdo al contexto sociocultural en el que se encuentra inmersa la escuela, así como las necesidades encontradas, las prioridades y las acciones propuestas para atender dichas necesidades y que permitan contribuir para facilitar y garantizar la armonía en la vida diaria. El AEC será vigente durante un ciclo escolar y debe estar sujeto a una constante

revisión para considerar su pertinencia, realizando un proceso de evaluación y reconstrucción cada inicio de ciclo escolar.

29. Comenten el texto anterior y registren sus conclusiones en el siguiente cuadro:



30. En el documento: Orientaciones Generales para el Director, revisen el apartado de Acuerdos Escolares de Convivencia y a partir de éste, construyan los Acuerdos que promoverán un ambiente armónico y democrático para toda la comunidad escolar, durante este ciclo escolar.

## ACUERDOS ESCOLARES DE CONVIVENCIA

Entre alumnos	Acuerdos
Entre maestros y alumnos	Acuerdos
Entre maestros	Acuerdos
Entre maestros y padres de familia	Acuerdos

31. Definan la estrategia para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los AEC y regístrenla en los siguientes cuadros:

Estrategia de Seguimiento

Estrategia de Evaluación

### ACCIONES Y MECANISMOS PARA COMPLEMENTAR Y FORTALECER LA EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE LOS ALUMNOS

32. Lean y comenten el siguiente texto:

#### CONSIDERACIONES GENERALES PARA EL INICIO DEL CICLO ESCOLAR

- Para el nivel de preescolar, ***durante los primeros quince días***, se llevará a cabo la aplicación de un instrumento de evaluación que servirá como un insumo que permitirá la toma de decisiones y el fortalecimiento del plan de mejora escolar. Para ello será necesario consultar ***la guía para la implementación del diagnóstico en el aula***.
- El tiempo destinado para la implementación del diagnóstico en el aula, servirá para enriquecer la información que se tiene acerca de sus alumnos; es decir, el instrumento aplicado será de utilidad para recuperar información que hiciera falta y que no encontró en lo que le proporcionó la docente que atendió el grupo en el ciclo anterior. En el caso de alumnos de nuevo ingreso, el instrumento permitirá contar con información concreta, real y pertinente que enriquecerá con otros instrumentos de que disponga. De esta manera, todos los colectivos estarán listos para comenzar su trabajo de intervención educativa con las planeaciones didácticas correspondientes.

## ANEXO 1

### **Normas de Participación y Organización para los Consejos Técnicos Escolares**

La participación en las sesiones de Consejo es obligatoria y abarca la totalidad del horario escolar oficial. Es una actividad institucional, normada y evaluable. Los trabajadores deberán cumplir sus obligaciones en este espacio, con base en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo.

- En el caso de educación física y educación artística deberán participar todo el ciclo escolar en la escuela en la que tengan asignadas su mayor número de horas.
- Los maestros que tengan doble turno, deberán participar en el CTE de ambos turnos.
- En el caso de las Escuelas de Tiempo Completo deberán cumplir con el horario regular de su jornada de trabajo.

Los días de sesión del Consejo no serán citados al plantel los alumnos. El director de la escuela debe avisar con oportunidad a los padres de familia de esta disposición.

Por ningún motivo los días programados para las sesiones del Consejo Técnico podrán ser utilizados para actividades sociales, cívicas, festivas o cualquier otra que no sean las indicadas en este documento y autorizadas por el Titular de los servicios educativos en el estado.

## ANEXO 2

### **Precisiones para el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas que no cuentan con directora efectiva. (Fase intensiva y ordinaria)**

Las escuelas que no cuentan con directora efectiva, deberán asistir a las escuelas o la sede que el supervisor designe para la realización del Consejo Técnico Escolar. De tal manera que el supervisor pueda acompañar el proceso del colectivo en cada sesión de CTE de todos los centros que integran su zona escolar.

En las zonas escolares en las que existan escuelas que no cuentan con directora efectiva, se deberá conformar un CTE con los docentes de las mismas y deberá funcionar de la siguiente manera:

Cada reunión será presidida por un responsable que el supervisor designe (puede ser rotativo).

En la etapa intensiva durante la primera sesión, trabajarán siguiendo las orientaciones de la guía organizados en uno o dos grupos, según el número de docentes que integren el colectivo de escuelas que no cuentan con directora efectiva. A partir de la segunda sesión se reúnen por escuela para la realización de su planeación, cada escuela bidocente, tridocente, etc. que no cuenta con directora efectiva, incluyendo las unitarias, deberán definir sus acciones específicas en su Plan de mejora.

En las sesiones ordinarias, se reunirán y compartirán sus avances retroalimentándose y fortaleciendo sus acciones.

## ANEXO 3

### Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora

#### I. Marco normativo

Contar con un órgano colegiado y profesional que planea y organiza sus acciones de forma consensuada para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, se sustenta normativamente en los preceptos básicos siguientes:

##### El Artículo 3º Constitucional:

- Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

El Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar:

- 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.
- Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo.

Con estos elementos normativos y a partir de la actual visión de trabajo en educación básica, donde la escuela se convierte en el centro de la tarea educativa y ejerce su autonomía en la gestión, el Consejo Técnico Escolar cuenta con el sustento que le permite tomar decisiones conjuntas para promover la mejora de la escuela; fortalecer los aprendizajes de los alumnos; construir ambientes de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia; y abatir el rezago educativo y la deserción escolar. Dichas decisiones son organizadas y llevadas a cabo con base en la Ruta de mejora escolar.

## II. Establezcamos nuestra Ruta de mejora escolar

### ¿Qué es la Ruta de mejora escolar?

La Ruta de mejora escolar es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El CTE deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.

### ¿Qué procesos comprende?

La Ruta de mejora escolar comprende los siguientes procesos:

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

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

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

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

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

Los procesos de la Ruta de mejora escolar no son estáticos y lineales, por el contrario, son dinámicos y cíclicos.



### ¿De qué elemento partimos? Planeación de actividades

Establecer la Ruta de mejora escolar parte de la Planeación de actividades. La planeación es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares a tener un diagnóstico de su situación educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo. Es la actividad sustantiva en permanente construcción y en constante revisión. Se inicia en la fase intensiva de los Consejos Técnicos Escolares y se fortalece permanentemente en las sesiones ordinarias, con la participación de toda la comunidad escolar, bajo el liderazgo del director de la escuela o supervisor escolar, según corresponda.

**¿Qué tomamos como base para la planeación? Autoevaluación/diagnóstico**

Se identifica como el momento en que la escuela se mira a sí misma, es un examen exhaustivo de la problemática que vive, sus orígenes y consecuencias, toma en cuenta los factores internos y externos de su realidad, se apoya en información que le permite analizar, reflexionar, identificar y priorizar sus necesidades educativas, para que a partir de éstas tome decisiones consensuadas que permitan su resolución.

**¿Cómo realizar el ejercicio de autoevaluación/diagnóstico?**

Para llevar a cabo este ejercicio, el director y el colectivo docente, de manera colegiada y a partir de la pregunta ¿Dónde estamos?:

- Reconocen las necesidades educativas de todos los alumnos en cada asignatura o campo formativo, a partir de revisar los resultados que obtuvieron en el ciclo escolar anterior o campo formativo. Para tal efecto, examinan en los reportes de evaluación las calificaciones y los promedios; la evaluación de las herramientas fundamentales para el aprendizaje y las recomendaciones de apoyo fuera del horario escolar; las situaciones de riesgo y los apoyos solicitados a los padres de familia; la evaluación de la comprensión lectora y su relación con los aprendizajes. Complementan la tarea con el análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas y externas.
- En una acción autocrítica y objetiva reconocen las fortalezas con las que cuentan para llevar a cabo la tarea docente y directiva respectivamente. Con esta base, plantean las mejoras que requieren la prácticas de enseñanza y de gestión escolar para atender las necesidades educativas identificadas.
- Identifican a los alumnos que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes previstos en el ciclo escolar, de no ser promovidos al siguiente ciclo o nivel educativo o de deserción escolar; a los estudiantes hablantes de lenguas indígenas, a los migrantes y a los que tienen necesidades educativas especiales, con la intención de eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y favorecer una educación inclusiva que garantice el acceso, la permanencia, la participación, el egreso oportuno y el aprendizaje de todos los alumnos.

**¿Qué se hace con los resultados? Establecer prioridades educativas**

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

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

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

Con las necesidades detectadas y las prioridades educativas del centro escolar, a partir de las preguntas ¿qué queremos lograr? y ¿para qué lo vamos a hacer?, se construyen los objetivos, mismos que especifican lo que se pretende alcanzar y para qué lograrlo. El Consejo Técnico Escolar debe prever que los objetivos de la mejora escolar sean factibles, es decir, que puedan ser alcanzados y comunicables, que todos puedan comprenderlos, dado que este elemento es la guía de las acciones a realizar por la comunidad educativa durante el ciclo escolar.

El siguiente gráfico propone una sencilla ruta para elaborar los objetivos.



Por ejemplo, en la escuela primaria “Escuadrón 201”, después de llevar a cabo el ejercicio de autoevaluación/ diagnóstico, el colectivo docente plantea como una de sus prioridades la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos que asisten a la escuela, con especial atención a aquellos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados, dado que participan poco en las actividades de aprendizaje. Para tal efecto plantean el siguiente objetivo:

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

El objetivo construido da respuesta a las preguntas:

**¿Qué queremos lograr?** Incorporar a las actividades de aprendizaje a los alumnos en riesgo.

**¿Para qué lo vamos a hacer?** para mejorar su desempeño y sus resultados.

**¿Cuánto? ¿De qué manera? y ¿cuándo?** Las metas

Construidos los objetivos, el colectivo docente y el director escolar determinan las metas, a partir de las preguntas ¿cuánto? ¿de qué manera? y ¿cuándo? se requiere lograr para avanzar hacia la obtención de los resultados previstos. Las metas que el consejo defina deberán ser precisas, explícitas y medibles, lo que permite evaluar en corto plazo los avances logrados a partir de la construcción de indicadores que den seguimiento y evalúen sus resultados.

Las metas son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos, son los logros concretos que se van obteniendo; es necesario establecerlas para definir de forma detallada y precisa lo que el objetivo pretende lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Por lo tanto, permiten evaluar en lapsos cortos los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de planeación.

Las metas deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva al logro de los objetivos, teniendo como marco de referencia las acciones que se pondrán en marcha en el proceso de implementación. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo vayan transformando en una realidad visible para la comunidad escolar; por tanto, las metas, se fijan a un plazo más corto que los objetivos puesto que colaboran en su cumplimiento.

Las metas se expresan en unidades de medida por lo que les puede proyectar, calendarizar y cuantificar. Para su construcción es fundamental partir de cada uno de los objetivos y registrar todas las ideas que serán la base de cada meta.

La siguiente, es una propuesta para orientar su diseño:

1. Identificar los elementos clave de cada objetivo.
2. Reconocer todo lo que habría que lograrse para cumplir con cada elemento clave.

3. Considerar la secuencia lógica y temporal.
4. La cantidad de metas será definida por los elementos clave identificados en el objetivo, se plantean tantas metas como se requieran para lograr cada objetivo.
5. Redactar las metas considerando cantidad, calidad (cualidad y valor del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que pretende cumplirlas.
6. La cantidad a lograr en la meta se puede desglosar en porcentajes o en números enteros, hasta alcanzar su totalidad.
7. Ordenarlas en función de su prioridad en términos de importancia o urgencia.
8. Finalmente, se retoman las metas prioritarias para el ciclo escolar.

En relación con el ejemplo de objetivo:

- **Incorporar** a las actividades de aprendizaje a los alumnos en riesgo, para mejorar su desempeño y sus resultados. Se puede plantear la siguiente meta:
- Lograr que el 100% de los alumnos en riesgo se incorporen a las actividades de aprendizaje para mejorar su desempeño y resultados, al término del ciclo escolar.

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

Toda vez que han sido planteados los objetivos y sus respectivas metas, el Consejo Técnico Escolar define las acciones que llevará a cabo para atender las prioridades educativas; toma acuerdos, designa responsables, establece tiempos, señala los recursos con los que habrá de contar para alcanzar los objetivos y metas acordadas:

**a) Acciones.** Son las actividades a realizar para el cumplimiento de cada una de las metas considerando una secuencia lógica de tareas. Es fundamental analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar los tiempos reales en los que se podrán cumplir.

**b) Responsables.** Cada actividad debe señalar con claridad quién o quiénes serán los participantes y los responsables de llevarlas a cabo; se incluye la participación de todos los integrantes del Consejo Técnico Escolar y se considera la participación de los padres de familia.

**c) Recursos.** Se incluyen los materiales educativos, recursos humanos, materiales y financieros previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar con los que cuenta la escuela, así como los que habrán de adquirirse.

**d) Costos.** Se establecen los montos de las acciones que los requieran, es recomendable verificar si existe equilibrio entre los costos, las actividades, las metas y los componentes financiados.

**e) Tiempos.** Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianidad de la escuela.

Un elemento importante en este proceso es identificar los diversos factores que favorecen el logro de los mejores resultados, señalar aquellos que representan obstáculo y determinar la forma de atenuar su influencia. Lo anterior hace posible percibir cuáles son las mejores formas para lograr los objetivos y las metas; cuál es el camino que se debe transitar para cumplir con lo que el colectivo escolar se ha propuesto, es decir, definir las estrategias o conjunto de decisiones, criterios y secuencias de acciones que orientan los esfuerzos, conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos planificados y son las decisiones que orientarán las prácticas para guiar al colectivo hacia el logro de los objetivos.

La siguiente es una propuesta para definir y organizar las acciones:

1. Realizar el análisis de los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos y las metas.
2. Identificar los recursos humanos, materiales y financieros con los que se va a contar y que representan un apoyo básico.
3. Dar respuesta a las siguientes preguntas para determinar las acciones:
  - ¿Cómo aprovechar lo que se tiene a favor para el logro de los objetivos?
  - ¿Cómo disminuir o desechar los obstáculos internos y externos que impedirían lograrlos?
  - ¿Cómo aprovechar los elementos exteriores que favorecen su alcance?
  - ¿Cómo impedir que los aspectos del exterior afecten su logro?

4. Con base en las respuestas, identificar la intención central de lo que se pretende lograr en cada objetivo y plantear las acciones pertinentes, considerando las condiciones existentes.

En el caso de la escuela primaria “Escuadrón 201”, para el logro del objetivo y la meta planteados:

### **Objetivo**

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

### **Meta**

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

El Consejo Técnico Escolar determina como estrategia establecer una relación estrecha con las familias de los alumnos en riesgo, así que como acciones proponen:

- Realizar reuniones con los padres de familia para propiciar la comunicación, participación y conocimiento de cómo aprenden sus hijos;
- Mostrar el desempeño de los alumnos a partir del Reporte de evaluación y de la carpeta de evidencias;
- Conversar sobre los avances y las necesidades de atención para encontrar alternativas de solución;
- Tomar acuerdos para llevar a cabo las recomendaciones que se registren en el Reporte de evaluación respecto del avance en el dominio de las herramientas fundamentales para el aprendizaje, a las situaciones de alerta y a los resultados de la Evaluación de la comprensión lectora.

### **¿Qué sigue una vez planeadas las actividades? Implementación**

El colectivo escolar implementa las estrategias y acciones definidas en la planeación anual.

El personal directivo, docente, técnico docente, de desarrollo y gestión escolar; el equipo de apoyo pedagógico, de apoyo y asistencia a la educación adscritos al plantel, atenderán lo siguiente:

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

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

Un componente importante en una planeación es el seguimiento y evaluación, elementos fundamentales para la mejora continua; éste no es un mecanismo de fiscalización del trabajo, es un medio para valorar avances, rectificar y retroalimentar las decisiones y actuaciones de la comunidad escolar. El seguimiento y la evaluación a la Ruta de mejora escolar permiten identificar el cumplimiento de los objetivos, el grado de avance de las metas y el cumplimiento y la pertinencia de las acciones.

Las acciones se deberán evaluar contrastando lo planeado con lo realizado; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente.

Es fundamental valorar si lo realizado contribuyó a la mejora de la escuela; a incrementar los aprendizajes de los estudiantes, a fortalecer las relaciones, la organización y el funcionamiento del CTE, a promover la participación más comprometida de los padres de familia o tutores.

El seguimiento y evaluación durante el desarrollo de los procesos y la ejecución de las actividades hace posible la toma de decisiones, esto se realiza cuando nos preguntamos, ¿qué importancia tuvo hacer lo que se hizo, cómo influyó en la mejora de los aprendizajes y cómo se puede reconocer la mejora de la escuela? Las respuestas permitirán al colectivo docente ajustar, cambiar, reformular e implementar otras actividades valoradas como pertinentes y oportunas, que le lleven a obtener los resultados esperados a partir de los objetivos planteados.

Como parte del seguimiento a las actividades es importante que el directivo escolar realice visitas a las aulas como una tarea prioritaria, con el fin de observar que las acciones planeadas por los profesores se cumplan; propiciar el intercambio de experiencias entre colegas y brindar apoyo académico que fortalezca la práctica docente. Para la realización de las visitas es necesario acordar previamente los aspectos motivo del seguimiento, así como las formas de registro de información y quiénes participan (director, maestros, padres de familia u otros integrantes de la comunidad escolar).

Respecto de la evaluación, se realizará a partir de la información y los datos obtenidos durante el seguimiento que serán insumos valiosos para la toma de decisiones en colectivo, cuyas evidencias concretas muestran el nivel de cumplimiento de las metas, la pertinencia de las actividades desarrolladas, así como el grado o nivel de logro alcanzado con respecto al programado.

La evaluación deberá ser diseñada en colectivo, estableciendo plazos o periodos para la recuperación de información pertinente y oportuna; además se deberán considerar:

- Las metas planteadas.
- Las fuentes de información.
- Los medios, mecanismos e instrumentos para recuperar información.
- Las formas para documentación, registro y sistematización de la información.
- El tiempo en el que se realizará.
- La forma en que se publicarán los resultados a los padres de familia, alumnos y autoridades educativas.

El CTE determina los medios a través de los cuales obtendrá información para contrastar lo planeado con lo realizado, lo cual permite al colectivo docente valorar si lo hecho hasta ese momento ayudó al logro de los objetivos establecidos, de no serlo, tomar las decisiones que permitan efectuar los ajustes necesarios. La revisión periódica de los avances se realizará en cada sesión del Consejo Técnico Escolar, para prever necesidades, cambios o demandas de apoyo que no se hayan contemplado en la planeación original.

### **Seguimiento**

El responsable o responsables del proceso llevan a cabo las tareas que acordó en colectivo escolar, a fin de recabar información sobre los logros que se obtienen con la realización de las acciones planeadas y de las evidencias que los hacen patentes.

En este proceso se atenderán los siguientes aspectos:

- a) Es responsabilidad del director, los docentes y demás personal adscrito a la escuela revisar periódicamente los avances de las acciones emprendidas.
- b) El director, los docentes y demás personal adscrito al plantel asisten a las sesiones del Consejo con evidencias claras y objetivas del avance en los compromisos adquiridos en sesiones previas y participan en la toma de decisiones que se derive del seguimiento a la Ruta de mejora escolar.
- c) La Ruta de mejora escolar se establece como el principal recurso para dar seguimiento a las acciones y acuerdos adquiridos. El director y el colectivo docente podrán apoyar esta actividad con otras herramientas como tableros de indicadores, reportes de evaluación de los alumnos, listas de asistencia, entre otros.
- d) Los instrumentos de seguimiento que diseñe la escuela o que proponga la autoridad educativa serán sencillos, tanto que permitan que la información se concentre con facilidad y se lea con claridad, favoreciendo su análisis. Estos instrumentos no deben representar una carga administrativa a la escuela.
- e) El seguimiento dará como resultado la toma de decisiones para fortalecer, retroalimentar, modificar e incluso cambiar los objetivos, las metas y acciones planeados en su Ruta de mejora escolar, en función de la actualización de las necesidades educativas de la escuela.

### **Evaluación**

El CTE, a partir de la información que aporta el proceso de seguimiento, valora si lo hecho hasta ese momento ayudó al logro de los objetivos y las metas establecidos, de no ser así, el colectivo docente toma las decisiones que permitan efectuar los ajustes necesarios.

#### **En este proceso se atenderán los siguientes aspectos:**

a) Los docentes asumen, como parte de su compromiso, colaborar con su colectivo tanto en la autoevaluación que se realice en cada sesión del CTE, en la que se revise su proceder y lo acertado de su planeación, como en la comprobación de la efectividad de las estrategias elegidas, con la finalidad de aprender a alcanzar de manera eficiente las metas propuestas, en torno a las cuatro prioridades educativas del Sistema básico de mejora.

b) La comunidad escolar emplea los resultados de las evaluaciones para tomar decisiones pertinentes que se traduzcan en estrategias eficaces para asegurar que todos los estudiantes alcancen el máximo logro de los aprendizajes, y que disminuyan el rezago y el abandono escolar.

c) La escuela da a conocer a las familias o tutores el nivel de aprendizaje y comportamiento de sus hijos, y las áreas que requieren fortalecer para evitar el rezago y la deserción escolar, para apoyarles en su formación desde la escuela y en el hogar.

#### **¿Informamos sobre nuestros resultados? Rendición de cuentas**

El CTE realiza un balance de los resultados obtenidos con la puesta en marcha de las acciones que acordaron en la planeación anual, tendientes a instalar y/o fortalecer la normalidad mínima en la operación de la escuela, así como de los progresos que se han observado en la asistencia, participación y avances en el aprendizaje de cada uno de los alumnos. Es intención de este proceso que cada uno de los integrantes del Consejo Técnico Escolar rinda cuentas al colectivo de los compromisos adquiridos, de las acciones llevadas a cabo para cumplirlos y de los resultados obtenidos, todos ellos enmarcados en el funcionamiento regular de la escuela y en la mejora de los aprendizajes.

Asimismo, el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple, además de los resultados educativos y de gestión, lo referente a las cuestiones administrativas y financieras, dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar.

En este proceso, el colectivo escolar atenderá lo siguiente:

- a) Las escuelas cuentan con información transparente y clara respecto a los resultados que obtienen los alumnos, así como de los recursos recibidos, su ejercicio y comprobación.
- b) La escuela, en el marco de sus atribuciones, deberá comunicar e informar a la comunidad, particularmente a los padres de familia, sobre las actividades, los recursos, los resultados educativos y de gestión considerados en su Ruta de mejora escolar.
- c) El Consejo Técnico Escolar, la Supervisión Escolar, el Consejo Escolar de Participación Social y la Asociación de Padres de Familia son responsables de observar que estos recursos sean utilizados en beneficio de la escuela para garantizar mayor calidad y equidad en el servicio educativo.
- d) Estos mecanismos serán administrativamente sencillos y, de ser necesario, objeto de disposiciones particulares que minimicen el trabajo administrativo de las escuelas.