

ESTRATEGIAS GLOBALES DE MEJORA ESCOLAR



ORIENTACIONES PARA SU DISEÑO

Índice

	Pág.
PRESENTACIÓN	3
I. ¿QUÉ SON LAS ESTRATEGIAS GLOBALES DE MEJORA ESCOLAR?	4
II. ¿QUÉ ÁMBITOS COMPRENDEN?	4
III. ¿QUÉ TOMAMOS COMO BASE PARA SU DISEÑO?	6
• EL DIAGNÓSTICO	6
• EL SALÓN DE CLASE	7
• LA ESCUELA	8
• LOS DOCENTES	9
• LOS PADRES DE FAMILIA	10
• MEDIR AVANCES	10
• LA ASESORÍA	12
• LOS MATERIALES	12
IV. ¿EN QUÉ MOMENTO SE DISEÑAN y CUÁNDO SE REALIZAN?	13
V.¿CÓMO SABER QUE HAN SIDO DE UTILIDAD?	14

Presentación

La Subsecretaría de Educación Básica, a través de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, ofrece a las escuelas y al Consejo Técnico Escolar el material *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*, el cual constituye un recurso para que el director y el colectivo docente establezcan las acciones que mejoren las capacidades de la escuela, a partir de una visión compartida de lo que hace falta o conviene modificar en la organización de la institución.

Las *Estrategias Globales de Mejora Escolar* se conciben como las herramientas en las que el director y el colectivo docente, en ejercicio de su autonomía de gestión, se apoyan para organizar las actividades de la escuela y atender las prioridades educativas del plantel en forma integral. En ellas consideran los ámbitos de la gestión escolar en los que es viable tomar decisiones; 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.

El diseño e implementación de las *Estrategias Globales de Mejora Escolar* puede realizarse en cualquier momento del año lectivo, no obstante, es recomendable que en la sesión del Consejo Técnico Escolar, al acordar las acciones del mes siguiente, el colectivo docente identifique las situaciones a resolver, defina las actividades a realizar y las organice 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 las metas y objetivos a lograr.

La eficacia de las *Estrategias Globales de Mejora Escolar* se consigue cuando se traducen en acciones concretas en los salones y en la escuela, cuando se logra la participación responsable y comprometida 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 Escolar.

I. ¿QUÉ SON LAS ESTRATEGIAS GLOBALES DE MEJORA ESCOLAR?

Las *Estrategias Globales de Mejora Escolar* 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, consecuentes 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.

II. ¿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 esquema siguiente.



Los *Ámbitos de Gestión Escolar* se definen de la manera siguiente:

En el salón de clases (*Contextualización curricular e iniciativas pedagógicas*). Se refiere a la facultad de los docentes para diseñar e implementar actividades de estudio que le permitan atender, en su contexto, a la diversidad y necesidades específicas de sus alumnos.

En la escuela (*Organización y funcionamiento escolar*). El director y el colectivo docente establecen las formas específicas de funcionamiento y organización del servicio educativo, que sean consecuentes con su Ruta de Mejora Escolar. También considera el establecimiento de relaciones con los padres de familia o tutores, otras escuelas y con instituciones o especialistas que contribuyan al logro de las metas y objetivos establecidos.

Entre maestros (*Desarrollo de capacidades técnicas*). El colectivo docente identifica y da respuesta a sus necesidades de formación y de la comunidad escolar en general, para atender las prioridades educativas de la escuela.

Con los padres de familia (*Participación de los padres de familia*). El director y el colectivo docente, establecen mecanismos y generan recursos para promover la participación de padres de familia y/o tutores en las tareas de aprendizaje de sus hijos o pupilos.

Para medir avances (*Evaluación interna*). La escuela establece mecanismos que permiten 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 o tutores en el desempeño de la Ruta de Mejora Escolar.

Asesoría Técnica (*Solicitud de asistencia técnica*). Facultad de la escuela para gestionar asesoría y acompañamiento técnico eficaz y útil ante la supervisión, que mejore de manera significativa y oportuna la calidad del servicio educativo.

Materiales e insumos educativos (*Gestión y ejercicio de los recursos*). Toma de decisiones colegiada, con la participación de los padres de familia para administrar y ejercer de forma transparente los recursos asignados a la escuela para atender las prioridades educativas consideradas en su Ruta de Mejora Escolar.

III. ¿QUÉ SE TOMA COMO BASE PARA SU DISEÑO?

A) EL DIAGNÓSTICO ¿DE QUÉ PARTIMOS?

Del ejercicio de autoevaluación/diagnóstica realizado al inicio del ciclo escolar en el que los colectivos docentes definieron metas, plantearon objetivos y decidieron las acciones para mejorar los aprendizajes de sus alumnos, el funcionamiento regular de las escuelas, la promoción de ambientes de convivencia sana y armónica y abatir el rezago y abandono escolar, todas ellas enmarcadas en el Sistema Básico de Mejora.

Ejemplo:

Actividades para convivir día a día



DIAGNÓSTICO

Durante la elaboración de su autoevaluación diagnóstica, el colectivo docente de la escuela primaria “Francisco I. Madero”, identificó como un factor crítico por atender el alto índice de conductas inadecuadas al interior de la escuela, entre las que destacan los insultos y burlas que algunos alumnos hacen a otros durante el recreo, las riñas por querer ocupar el mismo espacio en el patio o por tomar materiales escolares sin solicitarlos previamente, además de nombrarse entre alumnos con apodos, groserías o a gritos. Ante esta situación, establecieron como un objetivo de su Ruta de Mejora “Disminuir el índice de conductas inadecuadas al interior de la escuela para mejorar la convivencia y el aprendizaje escolar”.

B) EL SALÓN DE CLASE ¿QUÉ SE REALIZA EN ÉL?

Los docentes ponen en práctica las actividades de estudio que acordó el colectivo, plantean adecuaciones a las mismas en función de las características del grupo, del contexto, diversidad y necesidades específicas de sus alumnos; propician la participación de los padres de familia; y elaboran un registro de los resultados que se obtienen para compartirlos posteriormente con el colectivo.

Ejemplo:



EN EL SALÓN DE CLASES

En sus marcas, listos...¡Iniciamos!

Realiza lo siguiente:

- Con ayuda de un espejo o de un objeto donde puedas ver tu reflejo, observa tus características físicas; también puedes mirarte en una fotografía.
- Después de observarte, en tu cuaderno o en una hoja en blanco haz un autorretrato: dibuja todos los detalles posibles.
- Fíjate en tu autorretrato y responde, ¿qué es lo que más te gusta de ti?

¡Manos a la obra!

Las personas también son únicas y valiosas por sus gustos, sus sentimientos y sus formas de pensar y de actuar.

- Escribe qué otras características físicas, habilidades y formas de pensar te definen como único y valioso.

- De las características que anotaste, ¿cuáles te gustan más?, ¿por qué?

- ¿Por qué las características que identificaste te hacen único e importante?

C) LA ESCUELA ¿CÓMO SE ORGANIZA?

El director junto con el colectivo docente organiza la implementación de las actividades propuestas; nombran responsables, definen fechas, plantean la manera en que apoyarán los padres de familia, el mecanismo para dar seguimiento a las acciones y los productos a obtener.

Ejemplo:



EN LA ESCUELA

- El día siete de noviembre todos los maestros aplican a cada uno de sus alumnos el cuestionario *Para convivir mejor* (Ver apartado *Para medir avances*).
- Se establece una comisión de maestros que reciba a los alumnos en el momento de la entrada, saludándolos por su nombre durante todo el mes de noviembre.
- Cada maestro enviará frases positivas elaboradas por los alumnos para dar a conocer las cualidades identificadas en cada estudiante, por ejemplo "María siempre sonríe", "A Paco le gusta bailar", "Elena siempre ayuda a los demás"; las cuales se colocarán en el periódico mural. Las tarjetas se entregan al maestro Mario el día 19 de noviembre, y se exhiben a partir del día 20 de noviembre.
- Durante el tiempo de recreo si se presenta alguna situación de conducta inapropiada, los maestros que estén de guardia conversan con los implicados para promover un diálogo con respeto.

D) LOS DOCENTES ¿QUÉ NECESITAN SABER?

Los docentes, después de analizar las actividades a realizar en los salones de clase, reconocen los aspectos en los que es necesario profundizar en su estudio o reforzarlos para orientar la puesta en práctica con sus alumnos. Asimismo, identifican los recursos con los que cuentan para tal efecto y hacen uso de ellos.

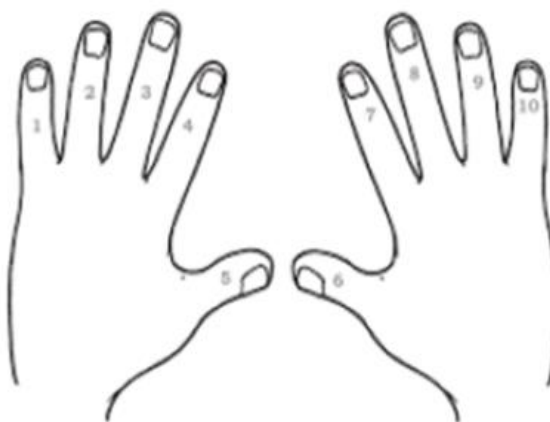
Ejemplo:



ENTRE MAESTROS

Antes de iniciar a trabajar el tema de la autoestima con los alumnos, el colectivo docente trabajó esta actividad² durante la sesión del CTE del 31 de octubre.

- a) En los dedos de la mano izquierda escriba sus cualidades y alcances en el ámbito personal.



- b) En los dedos de la mano derecha escriban sus áreas de oportunidad.

1. ¿Logró identificar con claridad sus cualidades, alcances y áreas de oportunidad?, ¿cómo lo hizo?

E) LOS PADRES DE FAMILIA ¿CÓMO PARTICIPAN?

El director y el colectivo docente determinan la forma en que participan los padres de familia en el desarrollo de las actividades; establecen los mecanismos para convocarlos y comunicarles la importancia de su intervención, el propósito de llevar a cabo las acciones, así como los productos a obtener.

Ejemplo:



CON LOS PADRES DE FAMILIA

- El día 5 de noviembre el director de la escuela convoca a los padres de familia para explicarles que durante el presente mes se trabaja con el tema de la autoestima. Desarrolla con ellos la actividad descrita en el apartado “Entre maestros”.

A partir de reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad, identifican las cualidades, gustos y capacidades de sus hijos, que plasmarán en un collage familiar. Los padres entregan este ejercicio al maestro de su hijo el día 18 de noviembre para que sean seleccionados algunos de éstos y exhibidos en el espacio *La voz de los padres* del periódico mural.

F) MEDIR AVANCES ¿CÓMO SABER SI HAY PROGRESO?

El colectivo docente establece los mecanismos y recursos para dar seguimiento al desarrollo de las actividades, a fin de contar con evidencias concretas de los avances que los alumnos han tenido a partir de la implementación de dichas acciones. Asimismo, para identificar las áreas de oportunidad relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes, el desempeño del colectivo docente, la gestión escolar y la participación de los padres de familia.

Ejemplo:



PARA MEDIR AVANCES

Se da seguimiento a la estrategia con el siguiente cuestionario que se aplica a todos los alumnos el 07 de noviembre de 2014.

PARA CONVIVIR MEJOR

Te invitamos a señalar con una ✓ tu respuesta a las siguientes preguntas. Sólo elige una opción por pregunta:

Pregunta		Sí	Más o menos	No
1	¿Mis amigos y maestros conocen mis gustos y habilidades?	2	1	0
2	¿Pienso que soy importante para mis amigos, familia y maestros?	2	1	0
3	¿Conozco los gustos y habilidades de mis compañeros de grupo?	2	1	0

Durante los días 10 y 11 de noviembre los docentes revisan las respuestas del cuestionario *Para convivir mejor*, destacan los aspectos recurrentes para identificar la percepción inicial de los alumnos sobre sus

gustos y habilidades, así como las de sus compañeros. Para tal efecto identifican el total de puntos que obtiene cada alumno para ubicarlos de la siguiente forma:

- Los alumnos que obtienen de 0 a 1 punto, son aquellos que tienen poco identificadas sus habilidades y gustos; así como las de sus compañeros; por lo que es importante trabajar con ellos actividades para que se conozcan un poco más.
- Los alumnos que obtienen de 2 a 4 puntos, son aquellos que tienen identificadas algunas de sus habilidades y gustos, pero no logran compartir con los demás ni conocer las de sus otros compañeros. Se recomienda continuar con actividades que promuevan un mayor conocimiento de sí mismos y de los otros.
- Los alumnos que obtienen de 5 a 6 puntos, son aquellos que tienen totalmente identificadas sus habilidades y gustos, los comparten con los otros y reconocen las de sus compañeros. Por lo que es importante involucrarlos en actividades grupales en las que colaboren con aquellos compañeros que requieren desarrollar sus habilidades e identificar sus gustos.

G) ASESORÍA ¿QUÉ APOYOS SE REQUIEREN?

El director y el colectivo docente, a partir de identificar sus necesidades de formación y de asistencia técnica respecto al tema que se aborda en las actividades planeadas, decide gestionar ante la supervisión escolar asesoría y acompañamiento técnico que les sea de utilidad para la mejora del servicio educativo.

Ejemplo:



ASESORÍA TÉCNICA

- El director gestiona que el personal de la USAER asista a la escuela para apoyarlo durante la reunión con padres de familia (5 de noviembre).
- El director solicita al supervisor que gestione en el DIF o en organizaciones no gubernamentales un convenio para brindar atención a los casos que lo requieran. El supervisor informa en la siguiente reunión del CTZ el avance de las gestiones.

H) MATERIALES ¿QUÉ ES NECESARIO ADQUIRIR?

El colectivo escolar, con base en las necesidades de formación y asistencia técnica identificadas, toma acuerdos para la adquisición de materiales didácticos, bibliografía especializada y contratación de asesores o consultorías, entre otros; en los que hace uso de los recursos con los que cuenta la escuela a partir de su participación en programas locales y federales.

Ejemplo:



MATERIALES E INSUMOS EDUCATIVOS

- Los maestros de quinto grado se comprometieron a compartir algunos artículos sobre el tema de convivencia escolar en la última semana del mes.
- El responsable de la biblioteca, revisa los acervos de las Bibliotecas Escolar y de Aula que contengan textos sobre la importancia de la autoestima y diálogo respetuoso para que en la siguiente reunión de CTE los comparta con el resto del colectivo.
- Los docentes acuerdan revisar páginas web relacionadas con el tema de convivencia escolar para compartirlas con sus compañeros vía correo electrónico antes del 18 de noviembre.
- El colectivo a partir de los recursos con los que cuenta decide la compra del material propuesto por los compañeros de la USAER:
 - Ballesteros, M. (2009), *Familia y escuela*, España, Asociación Pro-compal.
 - De Vicente, J. (2010), *7 ideas claves. Escuelas sostenibles en convivencia*, España, Grao.

IV. ¿EN QUÉ MOMENTO SE DISEÑAN Y CUÁNDO SE REALIZAN?

En la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar y en el tercer momento de las sesiones ordinarias. Al acordar las acciones del mes siguiente, el colectivo docente identifica las situaciones a resolver, define las actividades a realizar y las organiza 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.

Ejemplo:

A handwritten planning sheet for December 2014, enclosed in a hand-drawn rectangular border. The sheet is divided into two main sections: 'ACCION' (Action) and 'RESULTADO' (Result). The 'ACCION' section lists several activities: 'Pase de lista', 'Villancicos y Pastorala', 'Calendario de Valores (Justicia)', 'Derecho de los niños', and 'Prevención de enfermedades respiratorias'. The 'RESULTADO' section lists 'Avance Significativo' and 'Participación activa'. The month 'DICIEMBRE' and the dates '15-12-14' are written at the top right. The date '30-0-15' is written at the bottom right.

ACCION	RESULTADO
Pase de lista	Avance Significativo.
Villancicos y Pastorala	Participación activa.
Calendario de Valores (Justicia)	
Derecho de los niños	
Prevención de enfermedades respiratorias	

V. ¿CÓMO SABER QUE 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. Ejemplo:

Herramientas

¿Dónde estamos?

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

¿Cuánto hemos avanzado en la mejora de la escuela?

Escala de avances

Encuesta

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

Frecuencia	Situación
1	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.
1	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.
1	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.	<input type="checkbox"/>
	→ Cada uno de los docentes asume compromisos y los cumple.	<input type="checkbox"/>
En el salón de clases	→ Los profesores realizan con sus alumnos las actividades acordadas.	<input type="checkbox"/>
	→ Los docentes involucran a todos los alumnos en las actividades.	<input type="checkbox"/>
	→ Registran los resultados que obtienen con las actividades.	<input type="checkbox"/>
	→ Los profesores identifican a sus alumnos que requieren apoyo permanente y trabaja con ellos.	<input type="checkbox"/>
En la escuela	→ El tiempo en el salón se emplea en actividades de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>
	→ Todo el personal docente participa en las actividades programadas en su Ruta de Mejora.	<input type="checkbox"/>
	→ Los padres de familia participan en las actividades de aprendizaje de sus hijos.	<input type="checkbox"/>
	→ Se informa a la comunidad escolar del trabajo que se realiza y de los logros.	<input type="checkbox"/>
	→ Todo el tiempo se emplea en actividades de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>
	→ Se promueve una convivencia sana y pacífica.	<input type="checkbox"/>