

folio 3



**ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS
EN EL DISTRITO FEDERAL**

D I P L O M A D O

Fortalecimiento de la supervisión escolar
Reflexión sobre la práctica



DIPLOMADO

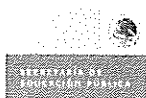
Fortalecimiento de la supervisión escolar

Reflexión sobre la práctica

MÓDULO 3

**El plan educativo de la zona escolar como
herramienta para orientar a las escuelas hacia la
mejora educativa**

Guía del Participante



Índice

Introducción	243
MÓDULO 3	
EL PLAN EDUCATIVO DE LA ZONA ESCOLAR COMO HERRAMIENTA PARA ORIENTAR A LAS ESCUELAS HACIA LA MEJORA EDUCATIVA	
Sesión 1. Relación entre evaluación y planeación escolar. Concepto de planeación escolar.	246
Sesión 2. Visión crítica del Plan de mejora escolar	250
Sesión 3. La implementación del Plan Educativo de zona: los procesos de cambio en las escuelas y las organizaciones que aprenden.	254
Sesión 4. Visión crítica del Plan Educativo de zona	259
Sesión 5. Los programas de apoyo y la asesoría académica a la escuela	263
Sesión 6. El plan educativo de zona y el apoyo diferenciado a las escuelas.	267
Bibliografía	271
Anexo 1	273
Anexo 2	280

Introducción

Desde hace más de una década, las escuelas de educación básica en nuestro país, han pasado por una o más experiencias del planeamiento institucional, acciones como el proyecto *La gestión en la escuela primaria* o el Programa *Escuelas de calidad*, constituyen esfuerzos que, desde la federación, se han impulsado para promover que los planteles escolares planifiquen su tarea educativa. Por su parte, los estados también han implementado políticas encaminadas a dicho propósito; en el caso del Distrito Federal se pueden ubicar diversas propuestas (Proyecto escolar, PETE, PEME) cuya intención ha sido que los directivos y docentes de las escuelas cuenten con una herramienta metodológica y formativa para encaminarse al logro de los propósitos educativos de educación básica.

Sin embargo, poco se ha sabido del impacto real que estos instrumentos y prácticas de planeación institucional han tenido en la tarea educativa de las escuelas: ¿cómo han asumido docentes y directivos este proceso?, ¿a qué dificultades se han enfrentado?, ¿de qué manera estas dificultades han sido consideradas en el Plan educativo de zona?, ¿De qué manera la supervisión ha respaldado y fortalecido los procesos de planeación en las escuelas?, ¿Qué se ha hecho y qué falta por hacer?, son algunas de las interrogantes que se pretenden abordar con el presente módulo, a través de la revisión crítica tanto de los instrumentos, como de las prácticas de planeación que se desarrollan en las escuelas y en la zona.

Ante esta perspectiva, en la primera sesión los participantes analizarán, con base en referentes teóricos, algunas experiencias de planeación de las escuelas de la zona para identificar la forma en que las concepciones (de planeación escolar, de la relación entre evaluación y planeación escolar, entre otras) influyen en las prácticas profesionales de docentes, directivos y supervisores.

Con base en estas experiencias analizadas y en los hallazgos relativos a la situación educativa de un plantel, obtenidos en el módulo 2, en la segunda sesión, los participantes estarán en condiciones de realizar una revisión crítica del Plan de mejora de dicho plantel, para vislumbrar acciones que, desde la supervisión, se pueden realizar para fortalecer estos procesos en las escuelas de la zona; asimismo analizarán las propuestas metodológicas de planeación escolar existentes en el Distrito Federal.



Teniendo como antecedente la revisión crítica de los instrumentos y prácticas de planeación escolar; en la sesión 3 y 4 esta revisión se centrará en el Plan Educativo de zona, al tener el potencial de constituirse en una herramienta para orientar a las escuelas hacia la mejora educativa.

Con este propósito, en la tercera sesión, los participantes reflexionarán sobre la forma en que se implementan las acciones de planeación de la zona, a la luz de referentes teóricos relativos a los procesos del cambio educativo en las escuelas y los rasgos de las organizaciones que aprenden; con este antecedente, en la cuarta sesión, se pretende que los participantes recuperen nuevamente los elementos trabajados en el módulo 2, para realizar una revisión crítica del Proyecto educativo de zona o sector, visualizando la forma en que los procesos de evaluación son recuperados efectivamente como referente de información para apoyar a las escuelas.

Una vez analizados los instrumentos y las prácticas de planeación de las escuelas (sesión 1 y 2) y de la zona (sesión 3 y 4); en la sesión 5 los participantes realizarán un balance sobre los programas que “apoyan” académicamente a las escuelas y con este referente, en la sesión 6, analizarán la forma en que la supervisión puede brindar apoyo diferenciado a las escuelas, en función de sus características, necesidades y programas existentes en la zona escolar.

Todo lo anterior con la intención de propiciar la construcción de insumos de información y reflexión que pueden ser de utilidad para el fortalecimiento de los instrumentos y las prácticas de planeación, tanto de las escuelas, como de la zona o sector educativo.

MÓDULO 3

El plan educativo de la zona escolar como herramienta para orientar a las escuelas hacia la mejora educativa.

Propósito general

- Que los participantes fortalezcan sus competencias profesionales para analizar y tomar decisiones sobre la pertinencia de los instrumentos de planeación de los planteles escolares, así como de los diferentes apoyos académicos con que cuenta la Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal.

Contenidos generales

- a) Relación entre evaluación y planeación escolar y concepto de planeación escolar.
- b) Visión crítica del plan de mejora escolar.
- c) La implementación del Plan Educativo de zona: los procesos de cambio en las escuelas y las organizaciones que aprenden.
- d) Visión crítica del plan educativo de zona.
- e) Los programas de apoyo y la asesoría académica a las escuelas de educación básica.
- f) El plan educativo de zona y el apoyo diferenciado a las escuelas.



SESIÓN 1

Propósito

Que los participantes:

Analicen experiencias de planeación de las escuelas de la zona para identificar la forma en que las concepciones (de planeación escolar, de la relación entre evaluación y planeación escolar, entre otras) influyen en las prácticas profesionales de docentes, directivos y supervisores.

Contenidos

- Relación entre evaluación y planeación escolar.
- Concepto de planeación escolar.

Actividades

Actividad introductoria: Presentación del sentido general del módulo 3.

- a) Comenten brevemente sobre los aprendizajes obtenidos en el módulo 2. (1 o 2 personas).
- b) Escuchen la presentación de la coordinadora sobre el sentido general del módulo 3, sus propósitos y contenidos

(Tiempo aproximado: 30 minutos).

Actividad 1. Documentación de experiencias sobre procesos de planeación en las escuelas de educación básica.

- a) Lean por parejas un fragmento del testimonio de un jefe de sector titulado: “El Programa Anual de Trabajo. Una herramienta en la mejora de la organización del sector escolar” que se encuentra en su Antología; y conversen con base en las siguientes cuestiones:
 - ¿Cuáles de las problemáticas sobre la planeación de las escuelas, planteadas o no en este testimonio, identifica en su zona escolar? (dificultades para elaborar el documento de planeación por parte de la escuela, dificultades para hacer de la planeación un proceso más participativo, dificultades para implementarlo, etc).

- ¿Qué experiencia significativa de alguna escuela ha tenido con respecto a sus procesos de planeación? (lugar, fecha o periodo de la experiencia, problema, acciones derivadas, momentos clave, actores principales de la experiencia,).
- b) Con base en lo conversado con su compañero, elabore una breve narración (1 a 2 cuartillas) sobre la situación de la zona con respecto a los procesos de planeación en las escuelas, o bien, alguna experiencia significativa de un plantel en particular, al respecto.
- c) Comparta el escrito con su compañero y con base en lo conversado, enriquezca esta primera versión.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

Actividad 2. Análisis de experiencias documentadas en relación con los procesos de evaluación y planeación escolar.

- a) Con base en la lectura del testimonio, contesten en equipo (de cuatro integrantes) las siguientes preguntas:
- ¿Cuál es la relación que el protagonista establece entre los procesos de evaluación y planeación realizadas en el sector escolar? ¿Están de acuerdo con esta visión? sí, no ¿por qué?
 - ¿Cuál es la relación que ustedes establecieron entre evaluación y planeación escolar en sus respectivos escritos?
 - ¿Qué acciones realizarían en las escuelas para fortalecer la relación entre ambos procesos?
- b) Compartan en plenaria sus conclusiones y agreguen, brevemente, estas reflexiones en su escrito.

(Tiempo aproximado: 60 minutos)



Actividad 3. Análisis de experiencias de planeación, con relación a paradigmas de este proceso en las escuelas.

- a) Lean por parejas el texto “Planificación de las instituciones escolares” de Inés Aguerrondo y con base en su lectura, comenten en plenaria, los siguientes planteamientos:
- ¿Qué elementos explicativos nos ofrece la autora para comprender la problemática o experiencia narrada?
 - ¿Qué paradigmas de planeación (normativo, estratégico-situacional) identifican en sus respectivos escritos? Argumenten su respuesta.
 - Con base en los comentarios vertidos en la actividad 2 y 3, revise nuevamente el escrito elaborado en la actividad 1, y enriquezcalo.

(Tiempo aproximado: 90 minutos).

Actividad 4. Definición del concepto de planeación.

- a) Lean las siguientes definiciones:

“La planeación constituye el conjunto de actividades que suponen acotar un proyecto educativo que refleje el compromiso de un grupo de docentes profesionales que, conscientes de una situación problema, desean enfrentarla como equipo para producir los cambios necesarios que lleven a cambiarla”.

(Aguerrondo, 2002, p. 146)

“Un proyecto educativo constituye una herramienta que, a manera de marco general de referencia, explica los principios y acuerdos que servirán para guiar coherentemente las decisiones que se tomen en la escuela, así como las prácticas que desarrollarán en ella, las personas y los grupos”.

(Antúnez, Scrafin, 2004, p. 51)

“Formalmente planear significa incidir de manera organizada en los procesos y las acciones implicadas por el logro de objetivos y metas.

Operacionalmente, la planeación consiste en el uso de procedimientos específicos para organizar y racionalizar las actividades efectuadas, de acuerdo con su logro de metas y objetivos.”

(Elizondo Aurora, 2001, p. 154)

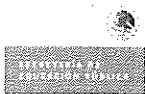


- b) Con base en su lectura, discutan en plenaria, el siguiente planteamiento:
- ¿Qué nos aportan estas definiciones con respecto al concepto de planeación escolar?
- c) Con base en lo comentado, elaboren por equipos, un esquema enriquecido con recursos gráficos (dibujos, recortes de revista, etc.) que exprese una definición de planeación escolar.
- d) Un equipo presenta su trabajo y los demás complementan, si se considera necesario.
- e) Finalmente, en plenaria, comenten el siguiente planteamiento:
- ¿Cuál es la importancia de reflexionar sobre el sentido de la planeación escolar y tener claridad sobre dicho concepto?

(Tiempo aproximado: 180 minutos).

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- ESCRITO ANALÍTICO SOBRE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN EN LAS ESCUELAS DE LA ZONA. (PRODUCTO DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO).
- ESQUEMA CON RECURSOS GRÁFICOS SOBRE LA DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.



SESIÓN 2

Propósito

Que los participantes:

Realicen una revisión crítica del Plan de mejora del plantel seleccionado, a partir de los hallazgos realizados en el módulo 2; analicen las propuestas metodológicas de planeación escolar existentes en el Distrito Federal, con la finalidad de contar con mayores elementos para apoyar a las escuelas en sus procesos de planeación.

Contenido

- Visión crítica del plan de mejora escolar.

Actividades

Actividad 1. Análisis de la relación entre los problemas encontrados y el plan de mejora escolar del plantel seleccionado.

- a) Lea individualmente el plan de mejora escolar de la escuela seleccionada y con base en el escrito que elaboró sobre la situación educativa de este plantel (en el módulo 2), llene el siguiente cuadro:

Problemas de la escuela identificados en el módulo 2	Problemas planteados por la escuela en el diagnóstico del plan de mejora escolar	Líneas de acción planteadas en el plan de mejora escolar.

- b) Con base en el llenado del cuadro, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Los problemas de la escuela planteados en su escrito son los mismos señalados en el plan de mejora del plantel?, ¿En qué consisten las semejanzas y diferencias?
- ¿Qué haría para promover un intercambio de información con la escuela seleccionada, con respecto a su situación educativa?

- ¿Se identifica una clara relación entre los problemas planteados en el diagnóstico de la escuela y las acciones contenidas en el Plan de mejora? Argumente su respuesta.
 - ¿Qué haría para enriquecer, si es el caso, los procesos de planeación de la escuela seleccionada?
- c) Comparta sus conclusiones con uno de sus colegas y enriquezca sus respuestas.
- d) En plenaria, una pareja comparte sus conclusiones y las demás enriquecen estas aportaciones.

(Tiempo aproximado: 120 minutos).

Actividad 2. Reflexión sobre propuestas de planeación en el Distrito Federal.

- a) En plenaria comenten, de manera inicial, el siguiente planteamiento:
- De las propuestas de planeación escolar que se han promovido en el Distrito Federal, ¿Cuál consideran la más adecuada y por qué?
- b) Para dar respuesta, de manera más sistemática a esta pregunta, formen equipos en el grupo, y realicen las siguientes actividades respectivamente:
- Equipos 1: Llenen el siguiente cuadro, consultando las diferentes propuestas de planeación que se han promovido en el Distrito Federal (por ejemplo: PETE, Proyecto Escolar y PEME) y con base en ello contesten: ¿Qué semejanzas y diferencias identifican en estas propuestas de planeación?

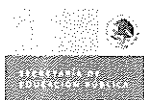
Características	Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3
Propósitos			
Enfoque			
Apartados			
Ámbitos o dimensiones			



- Equipos 2.- Lean el texto “Enfoques de planificación” de Silvia Conde y con base en su lectura y la consulta de las distintas propuestas de planeación que existen en el Distrito Federal, respondan al siguiente planteamiento: ¿Qué enfoque de planeación se identifica en cada una de estas propuestas? Argumenten su respuesta.
 - Equipos 3.- Lean el texto “La planeación escolar: ¿Requisito administrativo o herramienta para la mejora educativa?” de Jiménez y Antonio, y traten de realizar un ejercicio semejante (en una cuartilla, en un cuadro comparativo, etc.) para referir las ventajas y desventajas de las propuestas metodológicas de planeación escolar en el Distrito Federal.
- c) Con base en lo realizado, cada equipo comente sus conclusiones en plenaria:.
- ¿Qué semejanzas y diferencias se advierten entre las diferentes propuestas de planeación escolar? (pasa un equipo 1)
 - ¿Qué enfoque o enfoques de planeación se promueven con estas propuestas metodológicas? (pasa un equipo 2)
 - ¿Qué ventajas y desventajas presentan cada una de estas propuestas para las condiciones en que trabajan las escuelas del Distrito Federal? (pasa un equipo 3).
- d) Lleguen a conclusiones grupales sobre los planteamientos desarrollados.

Actividad 3.- Análisis sobre la importancia de la implementación en los procesos de mejora escolar.

- a) En plenaria comenten el siguiente planteamiento:
- ¿La implementación es un proceso inherente a la planeación? sí, no ¿porqué?
- b) Individualmente lean el texto “El futuro no se improvisa” de Denise Vaillant y contesten en parejas, las siguientes preguntas:
- ¿Cuál es la relación que este autor establece entre planeación e implementación?



- ¿Qué aportes nos brinda el autor para comprender los procesos de implementación de un plan de mejora escolar?
 - Desde la función de supervisión ¿cómo se pueden retomar estos aportes para apoyar los procesos de implementación en las escuelas a su cargo?
- c) En plenaria, un equipo presenta sus conclusiones y los demás complementan.

(Tiempo aproximado: 120 minutos).

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- CUADRO DE ANÁLISIS SOBRE EL PLAN DE MEJORA DEL PLANTEL SELECCIONADO
- CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS DE PLANEACIÓN ESCOLAR Y CONCLUSIONES POR EQUIPO.



SESIÓN 3

Propósito

Que los participantes:

Reflexionen acerca de la forma en que se llevan a cabo las acciones de su planeación y analicen los procesos del cambio educativo en las escuelas, el aprendizaje de las organizaciones y el papel de los apoyos externos para valorar la manera de implementar el Plan educativo de zona o sector.

Contenido

- La implementación de las acciones del plan educativo de zona o sector.
- Los procesos de cambio educativo y los apoyos externos
- Las organizaciones que aprenden

Actividades

Actividad 1. Análisis del *Plan educativo de zona o sector* del ciclo 2007-2008.

- a) Con base en criterios elaborados de forma personal, otorgue a cada estrategia principal o ámbito de su plan educativo de zona, un porcentaje de acuerdo al nivel de importancia para el logro de los propósitos educativos (la suma de los porcentajes debe resultar 100%).
- b) Identifique las estrategias o ámbitos donde, a su juicio, existen mayores avances y aquellos donde se han presentado dificultades y conteste las siguientes preguntas:
 - ¿En qué ámbitos o estrategias se observan avances y cuáles son las circunstancias que lo han permitido?
 - ¿Cuáles son las principales causas que afectan la planeación y qué repercusiones tiene en la vida de las escuelas?
 - Las escuelas que necesitan más apoyo académico (con bajos resultados de logro educativo) son las escuelas donde se presentan avances. ¿Sí?, ¿no?, ¿por qué? Ejemplifique.

- c) Formen cuatro equipos de trabajo y compartan sus respuestas al interior.
- d) Después de comentar con sus colegas vuelva a revisar sus respuestas del inciso anterior y realice una lista individual identificando cinco obstáculos que considere los más importantes.
- e) Por equipo, enliste los obstáculos que han identificado todos los integrantes. Si se repiten algunos, registre la frecuencia preséntela al grupo.

(Tiempo aproximado: 60 minutos)

Actividad 2. Enumeración y jerarquización de los principales obstáculos para desarrollar las actividades del plan educativo de zona.

- a) En sesión plenaria, presenten y comenten la lista elaborada en la actividad anterior.
- b) En lluvia de ideas, ubique los principales obstáculos y propongan una clasificación de ellos destacando la frecuencia con que fueron citados en la actividad 1. Argumente sus respuestas.
- c) Lean de forma individual el capítulo 3 “Lecciones básicas del nuevo paradigma del cambio” de Michael Fullan y contraste las aportaciones realizadas por el autor con la clasificación de los obstáculos. (Trate de ser autocrítico apoyándose en los elementos que le brinda el texto).
- d) Comente en sesión plenaria sobre el papel que juega el equipo de supervisión para implementar las actividades consignadas en la propia planeación. Tome como ejemplo las siguientes citas.

"un error corregido por el sujeto [que lo comete] puede ser más fecundo que un éxito inmediato"

"...es posible reflexionar sobre los propios fallos, cosa que resulta difícil cuando se considera que tales fallos tienen un origen externo al sujeto ya se trate de los [supervisores] profesores o de los alumnos..."

- e) De forma individual ubique y elijan aquellas *lecciones básicas* que le evoquen alguna reflexión, experiencia o anécdota personal respecto a su papel como supervisor(a) y promotor del cambio en las escuelas de su jurisdicción.
- f) Comparta oralmente sus reflexiones, experiencias o anécdotas al interior de equipos de trabajo.
- g) Después de escuchar a sus compañeros elija y escriba alguna anécdota, experiencia concreta o reflexión personal respecto su papel como supervisor(a) en la implementación de innovaciones y procesos de mejora en las escuelas. (Utilice las lecciones básicas que propone Fullan para revisar críticamente su práctica supervisora).
- h) Solicite a un colega leer adelantos de nuestro escrito para que nos indique si estamos logrando comunicar las ideas y el sentido que queremos.
- i) Entregue a la coordinación de grupo su producto escrito.

(Tiempo aproximado: 150 minutos)

Actividad 3. Reflexión sobre las escuelas, la zona y la estructura educativa como organizaciones que aprenden.

- a) De forma individual realice la lectura de los apartados “Las ideas están allí”, “Todos estamos allí” y “Una visión desde arriba” de Michael Fullan y conteste las siguientes preguntas:
 - La organización en la que trabajamos ¿es una organización que aprende? Realice un balance tomando en consideración el texto de Fullan.
 - ¿Qué grado de autonomía tienen las escuelas de su jurisdicción y la propia supervisión? Argumente sus percepciones
 - Las escuelas de su jurisdicción y su centro de trabajo ¿Reconocen sus problemas?, ¿los mecanismos de autocorrección se abordan de forma burocrática o como parte de la cultura escolar?

- Describa cómo se toman las decisiones en las escuelas de su zona y al interior de la propia zona.
 - Esas decisiones ¿apuntan a la mejora permanente y a la profesionalización de sus miembros?
- b) Forme equipos, presente sus respuestas y escuche las opiniones de sus colegas. Observe las coincidencias y las divergencias.
- c) Proponga por equipo tres *lecciones básicas* (al estilo de las establecidas por Fullan) para hacer de sus escuelas, de su zona y de la estructura educativa del D. F., organizaciones que aprenden.

(Tiempo aproximado: 60 minutos)

Actividad 4. Revisión de los apoyos externos en la implementación de las acciones de su Plan educativo de zona o sector.

- a) En sesión plenaria registre cuáles son los proyectos, programas o servicios ofrecidos por la estructura educativa, que se han desarrollado en las escuelas de la zona escolar. Comente brevemente cuáles son los propósitos que persigue.
- b) Forme equipos de trabajo y discuta en torno a las siguientes preguntas, tratando de llegar a consensos:
- ¿Cuáles son los proyectos, servicios o programas académicos que realmente se constituyen en un apoyo para las escuelas?, ¿por qué?
 - ¿Cuáles son los proyectos, servicios o programas académicos que apoyan la implementación de las acciones de la zona o sector?, ¿por qué?
 - ¿Cuáles proyectos, servicios o programas que son percibidos por las escuelas de la zona o sector como una carga administrativa?, ¿por qué?
- c) Presente las conclusiones de cada equipo en sesión plenaria y discuta acerca de la relación entre los procesos de planeación de las escuelas, de la zona escolar y de la



gestión institucional (proyectos, programas y servicios de la estructura educativa), en función de las siguientes líneas de reflexión.

1. Nivel de autonomía de las escuelas para diseñar e implementar las acciones consignadas en su planeación.
 2. Relación entre los procesos de planeación de la zona escolar y las escuelas. Balance del papel de la supervisión como apoyo académico para superar los niveles de logro académico.
 3. Impacto de las acciones de la gestión institucional en la organización y funcionamiento de las escuelas y de la zona escolar.
- d) Forme parejas o tercias por afinidad y registre por escrito conclusiones para cada una de las líneas de reflexión anteriores.

(Tiempo aproximado: 90 minutos)

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- REDACCIÓN DE UNA ANÉCDOTA, EXPERIENCIA PERSONAL O REFLEXIÓN SOBRE LOS OBSTÁCULOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN.
- LECCIONES BÁSICAS PARA ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.



SESIÓN 4

Propósito

Que los participantes:

Recuperen los elementos trabajados en el módulo de evaluación, el análisis de los procesos de cambio en las escuelas y los elementos metodológicos de la planeación de zona escolar para realizar una revisión crítica del Proyecto educativo de zona o sector.

Contenido

- Visión crítica del Plan Educativo de zona.

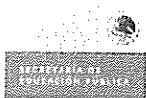
Actividades

Actividad 1. Revisión y análisis de las síntesis de Proyectos educativos de zona y sector.

- a) Observe los tres ejemplos de los resúmenes de proyectos educativos de zona¹ y, de forma individual, responda al cuestionario del anexo 1.
- b) Forme equipos de trabajo y con los cuestionarios resueltos, elabore una gráfica de barras. Considere los cuestionarios de todos los miembros del equipo y la frecuencia de cada una de las respuestas.
- c) Observe el resultado y elabore algunas conclusiones al respecto
 - ¿Cuáles son los principales aspectos que se expresan en los resúmenes de los proyectos educativos de zona en los ejemplos presentados?
- d) Presente su trabajo en sesión plenaria.
- e) Revise su propio proyecto educativo y observe:
 - ¿Cuáles son los principales aspectos que lo conforman?
 - ¿Cuáles es (son) el (los) principal(es) problemas de la zona escolar?

(Tiempo aproximado: 90 minutos)

¹ Los proyectos son ejemplos reales aunque se han cambiado los nombres para cuidar la identidad.



Actividad 2. Uso de la información de los procesos de evaluación en las escuelas para valorar los planes educativos de zona

- a) De forma individual revise el análisis de la escuela seleccionada en la actividad 2 de la sesión 5 del módulo 2 respecto a los resultados educativos y a los factores asociados al aprendizaje y compare con su proyecto educativo de zona.
- ¿Qué tanta presencia tienen los factores escolares (formas de evaluación, prácticas de enseñanza, organización escolar, la relación con los padres de familia) en la planeación de zona?
 - ¿Con qué profundidad se abordan los resultados de logro académico de las escuelas para generar el proyecto educativo de zona?
 - ¿Las necesidades de formación continua de directivos y maestros se establecen en función de los resultados educativos y de los factores asociados al aprendizaje?
 - ¿Las necesidades de formación continua de directivos y maestros se establecen en función de percepciones de los propios maestros, directivos o de la supervisión?
- b) Forme equipos y comparta con sus colegas las fortalezas de su plan educativo de zona en función de los siguientes aspectos:
- ¿Cuáles son los aspectos más consistentes en mi proyecto educativo de zona?, ¿por qué?
 - ¿Cuáles aspectos necesitan fortalecerse?, ¿por qué?
 - ¿Cómo se establece la relación entre la planeación de las escuelas y los planes educativos de zona escolar?

(Tiempo aproximado: 60 minutos)

Actividad 3. Revisión y análisis de la planeación de zona en el D. F. en tiempos de cambio.

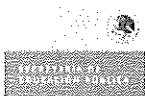
- a) Comparta sus planes educativos de zona con sus colegas y realice un balance preliminar con base en los siguientes aspectos:
 - Fuentes de información usadas
 - Uso e interpretación de pruebas estandarizadas y de evaluaciones internas en las escuelas
 - Presencia de los diagnósticos de las escuelas en los planes educativos de zona
- b) Por equipos de trabajo realice una lectura comentada del texto “Prioridades estratégicas en tiempos de cambio” de Pilar Pozner y establezca algunas conclusiones con respecto a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Cuáles son las principales fuentes de información en nuestros planes de trabajo?
 - ¿En qué grado está presente el uso e interpretación de información en nuestros planes de trabajo?
 - ¿En qué grado se promueve una gestión autónoma en las escuelas desde la supervisión?
 - Los planes educativos de zona ¿expresan en términos concretos los apoyos académicos que se brindan a las escuelas y los justifican en términos de las evaluaciones y los factores asociados al aprendizaje?
- c) Presenten sus conclusiones en sesión plenaria.

(Tiempo aproximado: 90 minutos)

Actividad 4. Revisión y análisis del proceso de planeación en México.

- a) Realicen de forma individual la lectura de los apartados “II Plan de acción” y “III Evaluación en el plan de acción de zona” de la DGDGIE² de la SEP.

² Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.



- b) Formen cuatro equipos e imaginen que son el cuerpo técnico que tienen en sus manos decisiones institucionales para orientar académicamente la elaboración de los planes educativos de zona en el D. F. Discutan y propongan las características, las fases y los elementos básicos considerando los siguientes aspectos (tomen como referencia el texto de la DGDGIE).

Elementos que deben contener	Tiempos REALES e insumos institucionales para elaborar el Plan de zona	Decisiones de gestión institucional que apoyarán las acciones (obstáculos a salvar)
Características de los planes educativos de zona ■ ■ ■ ■		
Fases ■ ■ ■		
Elementos básicos ■ ■ ■		

Este cuadro representa sólo los aspectos que deben abordarse. La forma de presentar los elementos para el diseño y elaboración de un plan de zona dependen de las decisiones y orientaciones que el equipo establezca.

- c) Presente sus esquemas y sus argumentos en sesión plenaria

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

PRODUCTO DE LA SESIÓN:

- ORIENTACIONES ACADÉMICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES EDUCATIVOS DE ZONA EN EL D. F (PRODUCTO DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO).



SESIÓN 5

Propósito

Que los participantes:

Analicen el discurso normativo de los programas de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje contrastando su contenido con los postulados de la asesoría académica a la escuela en tiempos de cambio, y establezcan conclusiones en torno al papel de la supervisión para gestionar los apoyos que requieren las escuelas de la zona.

Contenido

- Visión crítica de los programas, proyectos y servicios de apoyo a las escuelas de educación básica y de los apoyos académicos externos (instituciones de educación superior).

Actividades

Actividad 1. Análisis sobre la pertinencia de los programas de apoyo a la escuela.

- a) Recupere (o reelabore) la lista de proyectos y servicios de apoyo que operan en las escuelas de sus zonas escolares (actividad 4 de la sesión 3 de este módulo) y por equipos de trabajo, describan de forma precisa las características solicitadas en el siguiente cuadro.

Características de programas que apoyan el trabajo académico de las escuelas	Características de programas de apoyo que se perciben como carga administrativa
Forma de comunicarse con las escuelas	

Características de sus materiales o acciones	
Formas de trabajo con el colectivo docente	
Formas de trabajo con el (la) director(a) de la escuela	
Evaluación y seguimiento de sus acciones	

La cantidad de características depende del análisis de cada equipo.

- b) Presenten en plenaria sus hallazgos, tratando de centrarse en los siguientes elementos
- ¿Cuál es el objetivo fundamental de los programas que apoyan a las escuelas?
 - ¿Qué tan cerca o lejos está el aprendizaje de los niños en las acciones de diferentes programas?



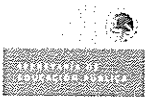
- ¿Qué importancia tienen las necesidades de formación de los maestros y directores, en los distintos programas de apoyo?

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

Actividad 2. Reflexión sobre el papel de la normatividad en la planeación e implementación de los programas de apoyo.

- a. Por equipos, revisen la normatividad de la supervisión y de los programas de “apoyo a la enseñanza y el aprendizaje” establecidos en los *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica 2007-2008* (anexo 2) y contesten las siguientes preguntas:
 - ¿Los programas que este documento solicita promover corresponden a los programas consignados en la lista anterior?, ¿sí?, ¿no?, ¿por qué?
 - Discutan el sentido que tienen, en la normatividad y en la realidad escolar, las expresiones: a) *obligatoria*, b) *optativa* y c) *se fomentará la participación de...* cuando se refieren a la participación de las escuelas en los programas de apoyo.
- b. Analicen el bloque de numerales del 167 a 170 y 177 y contrasten con la orientación normativa del numeral 152.
 - En este ejercicio comparativo ¿Cuál es el papel que desempeña el supervisor escolar?
 - ¿La norma es una limitante o una orientación para apoyar académicamente a las escuelas desde la supervisión?, ¿por qué?
 - Tanto en la vida escolar cotidiana como en los *Lineamientos para la Organización...* ¿qué tanto se promueve la autonomía de gestión en las escuelas?
 - ¿La enseñanza y el aprendizaje, son los referentes principales en los programas que se promueven en los lineamientos y en las acciones del equipo de supervisión?
- c. Redacten tres o cuatro conclusiones muy precisas en cuanto a la orientación de los *Lineamientos para la Organización...* y el apoyo de los programas a la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas y preséntelas al grupo.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)



Actividad 3. Construcción de acciones de apoyo académico a las escuelas

- a. Revisen de forma individual el apartado “La asesoría a las escuelas” de Oralia Bonilla y destaque cuáles apartados del artículo, le permiten una reflexión autocrítica de lo que sucede en las escuelas de la zona y por qué. Escriba dos o tres argumentos precisos al respecto.
- b. Por equipos, discuta en función del análisis de las dos actividades anteriores y del texto:
 - ¿Cuál son las diferencias y cuáles las semejanzas entre la orientación de los programas de apoyo del D. F. y la asesoría académica que se propone en el texto?
 - Tome notas individuales de la discusión.
- c. De forma individual, imagine que tiene un alto nivel de autonomía de gestión en la zona escolar al igual que cada una de las escuelas de la zona, y proponga algunas acciones, para que las escuelas de su zona, con apoyos académicos, programas o servicio de asesoría...
 - ...tengan la capacidad de usar e interpretar la información de las evaluaciones externas e internas para *RECONOCER* y *EXPLICITAR* problemas de enseñanza y aprendizaje.
 - ...generen acciones para responsabilizarse de forma colectiva por los *RESULTADOS* y *PROCESOS* de aprendizaje de todos los niños y jóvenes.
 - ...se conviertan en organizaciones que aprenden.
- d. Escriba, en dos cuartillas, las acciones o el plan, cuidando que se mencionen aspectos específicos de su zona, se establezca de forma clara el papel del equipo de supervisión y el de otras instancias (estructura educativa) en las acciones a realizar y se propongan acciones diferenciadas para las escuelas.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

PRODUCTO DE LA SESIÓN:

- ESCRITO PERSONAL SOBRE EL SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA EN LA ESCUELA.



SESIÓN 6

Propósito

Que los participantes:

Recuperen el análisis desarrollado con el plan educativo de zona, para realizar una revisión crítica sobre la forma en que la supervisión brinda efectivamente apoyo diferenciado a las escuelas, en función de sus características y necesidades.

Contenido

- El plan educativo de zona y el apoyo diferenciado a las escuelas.

Actividades

Actividad 1. Reflexión sobre las características de una escuela con calidad educativa.

- Individualmente, elaboren un dibujo de “la escuela ideal” para responder a los retos de la sociedad actual, bajo las siguientes consignas:
 - Realizarlo en silencio, sin comentarlo previamente con sus compañeros.
 - Utilizar colores.
 - No tardarse más de 15 minutos.
- Coloquen los dibujos en las paredes, a manera de una “Galería de Arte” y observen los dibujos de los compañeros en silencio.
- En plenaria, comenten los 3 dibujos que más llamaron su atención y por qué (pueden hacer rápidamente un registro de frecuencia).
- En plenaria, comenten los 3 autores, lo que quisieron expresar con sus respectivos dibujos.
- En plenaria, deriven de las reflexiones expresadas, un listado de las características de una escuela “ideal”.
- Lean la Introducción de *La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar* y complementen el listado anterior.

(Tiempo aproximado: 120 minutos).

Actividad 2. Identificación de fortalezas y debilidades en las escuelas de la zona, a partir de las características de una escuela con calidad educativa.

a) Comenten en plenaria, los siguientes planteamientos:

- ¿Puede distinguir, en las escuelas de la zona, diferentes niveles de acercamiento o alejamiento del listado de características de una escuela ideal? Argumente.
- Para precisar más una respuesta al respecto, individualmente llene el siguiente cuadro, siguiendo las acotaciones y con base en el conocimiento que tiene de las escuelas de la zona y de una lectura más detenida del texto de la actividad anterior.

Rasgos de una escuela "ideal"	Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Total Por rasgo
¿La escuela trabaja con regularidad? (asistencia, puntualidad, infraestructura)						
¿La mayor parte del tiempo se dedica al aprendizaje de los alumnos?						
¿El conjunto de docentes trabajan con un enfoque común de educación?						
¿Los docentes intercambian experiencias y discuten situaciones pedagógicas?						
¿Los docentes asumen la responsabilidad por los resultados educativos?						
¿Los padres de familia participan en la tarea educativa?						
¿El directivo promueve los rasgos anteriores en su escuela?						
Total por escuela						

0 – Escasamente o nunca 1 -A veces 2- Siempre NS –No se sabe

- b) Suma el puntaje obtenido por cada una de las escuelas de la zona, así como el puntaje obtenido por cada uno de los rasgos a nivel de zona escolar y conteste las siguientes preguntas:
- De acuerdo con este ejercicio ¿Qué información tiene y no tiene de las escuelas de la zona?, ¿Qué acciones serían necesarias para obtenerla?
 - ¿Qué rasgos de “la escuela ideal” se encuentran más presentes en la zona?, ¿cuáles están más ausentes?
 - ¿Qué escuelas de la zona presentan mayores debilidades y en qué aspectos?, ¿cuáles presentan mayores fortalezas y en qué aspectos?
 - ¿En el plan educativo de zona se pueden identificar diferentes niveles de atención, de acuerdo a las características de cada escuela? Mencione dos ejemplos.
- c) Comparta sus conclusiones en plenaria, traten de llegar un consenso con relación al último planteamiento.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

Actividad 3. Construcción de niveles de apoyo diferenciados a las escuelas de la zona, a partir de sus fortalezas y debilidades.

- a) Lean por parejas el apartado “ Estrategias de asesoría diferenciales” (pp. 93-96) en *La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula* de Antonio Bolívar y comenten los siguientes planteamientos:
- ¿Podrían ubicar a las escuelas de la zona en algún o algunos de los estadios de desarrollo planteados en el texto? Argumenten su respuesta.
 - ¿Qué utilidad podría tener la actividad anterior, o las actividades de otras sesiones para ubicar a las escuelas en estos estadios de desarrollo?

- b) Ordenen de mayor a menor puntaje a las escuelas de la zona, de acuerdo a la información obtenida con la actividad anterior, como un insumo más para llenar el siguiente cuadro:

Escuela	Estadio de desarrollo	Argumentos de ubicación en el estadio señalado	Tipo de apoyo o estrategias de atención	Programas o proyectos de apoyo

- c) Con base en el ejercicio realizado, comenten, en pareja, los siguientes planteamientos:
- ¿Qué niveles de apoyo se podrían plantear para cada uno de los estadios de desarrollo en que ubicó a las escuelas de la zona?
 - ¿Qué instancias, programas, proyectos o materiales podría contemplar para cada uno de estos niveles de apoyo a las escuelas?
- d) En plenaria, una pareja comente las reflexiones derivadas de la actividad y discutan el siguiente planteamiento:
- ¿Qué información les puede aportar este ejercicio para el plan educativo de zona?

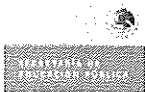
(Tiempo aproximado: 120 minutos)

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- DIBUJO DE LA ESCUELA “IDEAL”
- CUADRO ANALÍTICO DE CARÁCTERÍSTICAS DE LAS ESCUELAS DE LA ZONA.
- CUADRO DE ESTADIOS DE DESARROLLO DE LAS ESCUELAS DE LA ZONA

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, Inés (2002) “Planificación de las instituciones educativas” en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca, Elementos para su comprensión*, Frigerio y Poggi (Coords.), Buenos Aires, Argentina, Ed. Troquel Educación pp. 139-145.
- Antonio L. y P. Jiménez (2006) “La planeación escolar: ¿Requisito administrativo o herramienta para la mejora educativa?” en *Cuadernillo 4: La escuela: centro de la mejora educativa*, material del Diplomado “Fortalecimiento profesional de los responsables de la gestión educativa”, México, Innovación y Asesoría Educativa A. C., pp. 34-40
- Antúnez, Serafín (2004) *Organización escolar y acción directiva*. México, SEP, Biblioteca de Actualización del Maestro, p. 51.
- Bolívar, Antonio (2006) “La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula” en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*, México, SEP-DGFCMS-OEI-Cooperación Española, pp. 75-105
- Bonilla, Oralia (2006) “La asesoría técnica a la escuela” en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*, México, SEP-DGFCMS-OEI-Cooperación Española, pp. 29-49
- Castellano E. y C. Guerrero (Coords.) (2006) “II. Plan de acción” y “III. Evaluación en el plan de acción de zona” en *Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar*, México, DGDGIE de la Subsecretaría de Educación Básica, pp. 17-31
- Castellano E. y C. Guerrero (Coords.) (2006) “*Plan Estratégico de Transformación Escolar*”, México, DGDGIE de la Subsecretaría de Educación Básica, pp. 17 -43
- Conde Flores, Silvia (2005) “Enfoques de planificación” en Material elaborado para el seminario *La planeación de las tareas de asesoría a maestros y directivos*, México, OEI.
- Elizondo, Aurora (2001) *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Ed. Paidós, p. 154
- Fullan Michael (2003) “Capítulo 3: La complejidad del proceso del cambio” en *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Madrid, (España), Ed. Akal, pp. 33-56
- Fullan, Michael (2003) “Capítulo 5: La organización que aprende y su entorno” en *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Madrid, (España), Ed. Akal, pp. 102-105, pp. 115-120
- Fullan y Hargreaves (1998) “Introducción” en *La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar*. México, SEP, Biblioteca de Actualización del Maestro, pp. 5- 14



- Silva, Aurora (2006) “El Programa Anual de Trabajo. Una herramienta en la mejora de la organización del sector escolar” en *Diálogos entre directivos II, de la reflexión a la sistematización de la mejora educativa.*, México AFSEDF- OEI, pp. 147-150
- Pozner, Pilar (2006) “Prioridades estratégicas en tiempos de cambio” en *La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua*, México, AFSEDF-OEI, pp.127-135
- Vaillant, Denise (2002) “El futuro no se improvisa” en *Formación de docentes en América Latina. Reinventando el modelo tradicional*. España, Ed. Octaedro, pp. 43-53

Anexo 1

Ejemplo 1

Síntesis del proyecto educativo de zona de educación preescolar³

La Zona Escolar de Educación Preescolar está conformada por 4 jardines de niños oficiales, 4 planteles particulares incorporados y 5 planteles en proceso de incorporación mediante el acuerdo 332. La zona forma parte del Sector Fulano y abarca parte de las colonias Magisterio 1, Magisterio 2, Magisterio 3, Magisterio 4 y Magisterio 5.

El proyecto educativo de la zona centra su problemática en tres aspectos: prácticas docentes monótonas que generan resultados poco alentadores, personas que trabajan en solitario y liderazgo administrativo de los directivos. Ello obedece a que no se profundizó en el análisis del *Programa de Educación Preescolar*. No se ha realizado una revisión que permita tener claridad en los encuadres y marcos teóricos que soportan cada campo formativo y que permitan apropiarse de los contenidos y de los procesos de planificación y planeación, situación que impide a las docentes sentir la necesidad de transformar las prácticas educativas año con año, así como romper esquemas de culturas arraigadas para quienes se incorporan a un centro de trabajo por primera vez, ya sea por cambio de centro de trabajo o bien, porque inicie su vida laboral.

Transformar el trabajo del aula busca conducir de forma gradual, a buscar la retroalimentación entre pares y favorecer ello el intercambio de experiencias durante las sesiones de Consejo Técnico Consultivo, permitiendo de este modo transitar hacia el trabajo colaborativo, donde los diversos actores del plantel propongan innovaciones en las aulas y mejoren los resultados de aprendizaje.

Es así, que las acciones a realizar del plan de trabajo incluyen, en un primer momento, la observación participante en cada uno de los planteles y aulas, de forma que se conozcan los contextos y aquellas áreas de oportunidad en donde es posible incidir mediante la asesoría y acompañamiento.

Un segundo momento incluye trabajar con el directivo, asesorándolo para realizar, operar y evaluar el proyecto escolar del plantel, ya que éste es el instrumento mediante el cual se sistematizan las acciones, estableciendo metas, acuerdos y compromisos para mejorar los procesos de gestión que impacten en el aprendizaje de los preescolares.

³ Los nombres de la zona, las escuelas, los lugares y las personas fueron omitidos o cambiados para conservar la identidad de los sujetos. Del mismo modo se hacen algunas modificaciones al texto en el mismo sentido.



Un tercer momento requiere generar y fortalecer la cultura del trabajo colegiado, de colaboración y corresponsabilidad entre directivo, docentes, equipo interdisciplinario (educación musical, educación física y CAPEP), así como del personal de apoyo, de forma que se impulsen cambios en la tarea de educación, entendiendo que su intervención en la organización, planeación, desarrollo, administración, evaluación y supervisión, son procesos que no pertenecen exclusivamente al directivo o supervisor, sino a la participación de todos los actores que intervienen en el proceso de aprendizaje de la escuela de forma directa o indirecta.

Por ello la misión y visión del proyecto se encaminan a consolidar los centros educativos con personal comprometido, a proporcionar una educación de calidad a través de estrategias innovadoras que favorezcan el desarrollo integral de los preescolares, así como el aprendizaje autónomo y colaborativo que le permita aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir en un ambiente de respeto, aceptación y afecto.

Ejemplo 2

Síntesis del proyecto educativo de la zona de educación secundaria

A continuación se presenta una síntesis del proyecto de gestión escolar. La zona escolar está ubicada a las orillas de la Ciudad, se integra por 13 escuelas, entre todas atienden a 8,000 estudiantes.

El proyecto de gestión de la zona escolar, se entiende como una herramienta para la acción, en la que explicita la postura, la cosmovisión y la visión del futuro, de la supervisión frente a las realidades escolares que la componen.

En tanto la gestión es concebida como “El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que comprende el equipo” (de supervisión) para promover y posibilitar la consecución de la internacionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”⁴

La misión de la supervisión de la zona escolar es propiciar, a través de la gestión escolar, las condiciones para que las escuelas mejoren continuamente y brinden a los alumnos, alumnas y padres de familia un servicio educativo de calidad, en tanto la visión a la que aspiramos consiste en construir una Zona Escolar que impulse la mejora sostenida en las escuelas, de tal manera, que cada día, respondan más a los requerimientos de los alumnos, alumnas y padres de familia.

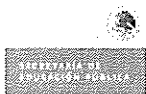
En este marco, la zona escolar es un espacio de contrastes: existen escuelas de alta demanda, con alumnos con todas las condiciones para ser estudiantes exitosos, frente a otras con dificultad para la matrícula y con adolescentes que son víctimas de la marginación, la pobreza, la violencia y la desatención familiar. No son menos las diferencias de los territorios donde se encuentra cada una de ellas. Por lo anterior, esta supervisión mediante este proyecto se propone apoyar a las escuelas de acuerdo a sus requerimientos,

La Supervisión se propone realizar una gestión escolar en seis líneas de acción que son: formación, capacitación y orientación a las comunidades educativas para promover la equidad y la atención a la diversidad; innovación en la práctica docente y la gestión escolar, integración de redes de comunidades escolares; evaluación de escenarios, procesos y resultados; reconstitución de los climas de trabajo y seguridad de las comunidades escolares.

Algunos de los propósitos estratégicos de las líneas de gestión arriba señalados son:

- Propiciar en las distintas figuras e instancias de las comunidades escolares el desarrollo de competencias que les permita mejorar su trabajo y atender con equidad a la diversidad.

⁴ Pilar Pozner “La gestión escolar”, en Antología de Gestión Escolar, SEP, p. 30



- Promover el trabajo de innovación pedagógica y de gestión en las escuelas que integran la zona.
- Promover la vinculación y participación de directivos, docentes, alumnos y padres de familia para difundir los avances y resultados del trabajo de las escuelas en distintas áreas.
- Verificar la prestación del servicio educativo de los centros escolares.
- Contribuir a que las comunidades educativas tengan un buen clima de trabajo para que alcancen las metas correspondientes.
- Contribuir para que las escuelas sean seguras.

Entre las estrategias y actividades que se proponen para alcanzar los propósitos arriba señalados se encuentran:

Cursos breves con Subdirectores y Directores de nuevo ingreso. Organizar un taller de enseñanza de las matemáticas en el que participen los profesores de la especialidad de cada escuela. Acompañar, orientar y facilitar bibliografía a los directivos y docentes para operar su proyecto escolar, Difundir los avances de las innovaciones y las experiencias exitosas, Encuentros de alumnos en los que se observen las experiencias exitosas y el trabajo escolar en distintas asignaturas y vistas a las escuelas para evaluar el trabajo, entre muchas otras.

Ejemplo 3

Síntesis del proyecto educativo de la zona de educación primaria

A continuación menciono los aspectos más relevantes que se trabajaran en la zona escolar de acuerdo al proyecto que se encuentra en proceso de elaboración y ejecución.

OBJETIVO

Propiciar, a través de la ejecución del plan de gestión, que la zona escolar se establezca como la instancia que brinde seguimiento a las actividades educativas a través de la preparación permanente de sus docentes, de la planeación y de la optimización de tiempos, para que el proceso educativo se fortalezca en beneficio de la comunidad escolar.

VISIÓN

Aspiramos a ser una zona escolar caracterizada por la excelencia en los alumnos y liderazgo académico en los docentes, ofreciendo a la comunidad escolar, estrategias didácticas a través de la capacitación y actualización que coadyuven en el proceso enseñanza-aprendizaje; propiciando el desarrollo integral del alumno para que genere su pensamiento estratégico que le permita mejorar su calidad de vida.

MISIÓN

Asumimos el compromiso de brindar un servicio de calidad a los alumnos aplicando los contenidos programáticos y actividades correlativas que contribuyan al desarrollo de sus competencias cognitivas y afectivas a través de acciones acordes a sus necesidades, propiciando la práctica de valores que incidan en la formación de su entidad personal y nacional.

ESTRATEGIAS

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR
• PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO • PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA • PEC
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA
• CONSEJOS TÉCNICOS • TRABAJO COLEGIADO
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA
• SISTEMATIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA • USO ADECUADO DE MEDIOS ELECTRÓNICOS



DIMENSIÓN COMUNITARIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

- ESCUELA SEGURA
- CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL
- PEC

Las acciones o actividades para lograr estas estrategias están comprendidas y dosificadas en el Plan Anual de Trabajo y/o en el Plan de Gestión, y se les da seguimiento de acuerdo al periodo de cumplimiento programado, tratando de llegar a las metas que se establecen.

Cuestionario para organizar los ejemplos de planes educativos de zona

Preguntas		Mucho	Poco	Nada o casi nada
1. El formato utilizado permite conocer aspectos específicos de la zona escolar	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
2. Define con claridad problemas pedagógicos o de logro académico de las escuelas	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
3. Las actividades o estrategias planteadas responden a los problemas establecidos	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
4. Establece de forma específica el papel del equipo de supervisión en las acciones a realizar	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
5. Se observa un tratamiento diferenciado de las escuelas en función de los resultados y procesos educativos	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
Suma total				

Anexo 2

Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el Distrito Federal Ciclo Escolar 2007 – 2008

ACTIVIDADES... Y DE APOYO A LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE

152. Ninguna actividad de apoyo complementario a la educación, podrá ser ordenada a las escuelas por ninguna instancia de la Secretaría de Educación Pública u otras dependencias gubernamentales, salvo cuando medie comunicación expresa por oficio y/o correo electrónico, emitidos por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal o la DGOSE.
153. La Guía de Espacios y Actividades para Apoyar los Planes y Programas de las Escuelas del D. F., será un insumo para la elaboración del Proyecto Escolar de cada plantel, por lo que las actividades que se elijan para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje deberán incorporarse a dicho proyecto en forma voluntaria.
156. Cada uno de los proyectos y actividades que ofrece la Guía de Espacios y Actividades para Apoyar los Planes y Programas de las Escuelas del D. F., deberá ser considerada con el carácter con que fue definida: obligatoria u optativa. Por tanto, las optativas no podrán imponerse a las escuelas como obligatorias. Sin embargo, cuando las escuelas soliciten participar en alguna actividad de carácter optativo, deberán tener presente el compromiso que adquieren con los espacios y evitar la cancelación de la actividad programada sin justificación.
167. En las Escuelas Secundarias en el marco de la Cruzada Escolar para la Preservación y Cuidado del Ambiente, el director o la directora operativa, las inspectoras e inspectores generales de zona, las jefas y jefes de enseñanza y las directoras y directores de las escuelas, promoverán la participación de maestras y maestros, alumnas y alumnos en campañas permanentes a favor de la salud y de protección del ambiente, considerados en el Proyecto Escolar.
168. En reconocimiento a la labor que lleva a cabo la Cruz Roja Mexicana, se promoverá la participación de la comunidad escolar en la campaña anual de aportación voluntaria de donativos.
169. En el marco del programa “Ver Bien para Aprender Mejor” el personal docente de escuelas Primarias, Secundarias y Centros de Atención Múltiple básico y laboral, apoyarán el proceso de detección de los alumnos que presenten problemas visuales.

170. El personal de supervisión, directivo y docente, apoyarán el desarrollo del Programa para la Atención Integral de la Salud del Escolar en el Distrito Federal y las estrategias de atención que lo complementan.

SUPERVISIÓN ESCOLAR

173. La supervisora o supervisor escolar, la inspectora o inspector general de zona promoverá la organización y funcionamiento eficaz de las escuelas bajo su responsabilidad, para asegurar que la comunidad educativa asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados de los aprendizajes de los alumnos, teniendo como base la mejora continua de la enseñanza y aprendizaje y del desarrollo profesional de los maestros.

Asimismo, propiciarán la creación de una cultura de participación y colaboración entre maestros, estableciendo su liderazgo técnico-pedagógico y estableciendo relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.

175. Asesorará y orientará a los directores o directoras respecto a la elaboración del Proyecto Escolar y la planeación didáctica de los profesores, con base en las orientaciones metodológicas contenidas en el documento “El proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos”.
176. Apoyará los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de cada director o directora, a fin de que cuenten con los elementos técnicos y metodológicos necesarios para el cumplimiento de su función. En esta actividad brindará oportunidades para el diálogo individual y colectivo entre los directores de las escuelas bajo su responsabilidad y les proporcionará orientaciones y recomendaciones en forma oral y por escrito.
177. La jefa o jefe de sector, supervisora o supervisor de zona, la inspectora o inspector general de zona, fomentará la participación de los directores en el Programa Escuelas de Calidad, estableciendo acciones coordinadas y de corresponsabilidad en la elaboración del Proyecto Escolar, particularmente en aquellas escuelas ubicadas en zonas de alta marginalidad y que atiendan a población vulnerable como es el caso de niñas y niños indígenas, migrantes, población que presenta necesidades educativas especiales con discapacidad o población en situación de y en calle.
178. La supervisora o supervisor de zona, la inspectora o inspector general de zona, evaluará y dará seguimiento al Proyecto Escolar de los planteles a su cargo con el apoyo del Sistema para el Registro y Seguimiento del Proyecto Escolar (PROYESCO).

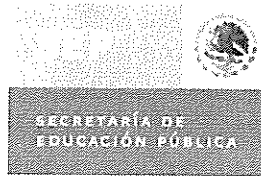


179. La jefa o jefe de sector, supervisora o supervisor, la inspectora o inspector general de zona, se abstendrán de realizar acciones que no estén consideradas en el Proyecto Escolar, como son muestras, concursos, evaluaciones, exposiciones, campañas, entre otros.
182. Participará en las actividades de desarrollo profesional a que se le convoque para fortalecer su función. En dichas reuniones, además de recibir orientaciones y retroalimentación sobre la función supervisora, reflexionará y deliberará sobre los éxitos y dificultades de dicha tarea.
183. Convocará y presidirá las reuniones del Consejo Técnico de Sector o de Zona, en donde se analizarán los logros y problemas técnico pedagógicos que enfrentan las escuelas y se elaborarán estrategias de mejora y seguimiento.
184. Establecerá comunicación y coordinación con los supervisores de manera internivel, sobre todo con los que comparten ubicación geográfica, para sumar esfuerzos en la atención educativa de la comunidad a la que atienden.
186. La supervisora o supervisor, inspectora o inspector general de zona, realizarán al mes, un número mínimo de visitas determinado por la Coordinación Sectorial, Dirección de Educación Inicial y Especial o Subdirección de Educación Básica para Adultos, a cada una de las escuelas que tienen asignadas. Lo anterior no implica que, si la atención a los servicios educativos lo requiere, permanezcan el tiempo que sea necesario en alguna de ellas.

C

C

C



**ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS
EN EL DISTRITO FEDERAL**

D I P L O M A D O

Fortalecimiento de la supervisión escolar
Reflexión sobre la práctica



DIPLOMADO

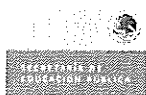
Fortalecimiento de la supervisión escolar

Reflexión sobre la práctica

MÓDULO 3

**El plan educativo de la zona escolar como
herramienta para orientar a las escuelas hacia la
mejora educativa**

Guía del Participante



Índice

Introducción	243
MÓDULO 3	
EL PLAN EDUCATIVO DE LA ZONA ESCOLAR COMO HERRAMIENTA PARA ORIENTAR A LAS ESCUELAS HACIA LA MEJORA EDUCATIVA	
Sesión 1. Relación entre evaluación y planeación escolar. Concepto de planeación escolar.	246
Sesión 2. Visión crítica del Plan de mejora escolar	250
Sesión 3. La implementación del Plan Educativo de zona: los procesos de cambio en las escuelas y las organizaciones que aprenden.	254
Sesión 4. Visión crítica del Plan Educativo de zona	259
Sesión 5. Los programas de apoyo y la asesoría académica a la escuela	263
Sesión 6. El plan educativo de zona y el apoyo diferenciado a las escuelas.	267
Bibliografía	271
Anexo 1	273
Anexo 2	280

Introducción

Desde hace más de una década, las escuelas de educación básica en nuestro país, han pasado por una o más experiencias del planeamiento institucional, acciones como el proyecto *La gestión en la escuela primaria* o el Programa *Escuelas de calidad*, constituyen esfuerzos que, desde la federación, se han impulsado para promover que los planteles escolares planifiquen su tarea educativa. Por su parte, los estados también han implementado políticas encaminadas a dicho propósito; en el caso del Distrito Federal se pueden ubicar diversas propuestas (Proyecto escolar, PETE, PEME) cuya intención ha sido que los directivos y docentes de las escuelas cuenten con una herramienta metodológica y formativa para encaminarse al logro de los propósitos educativos de educación básica.

Sin embargo, poco se ha sabido del impacto real que estos instrumentos y prácticas de planeación institucional han tenido en la tarea educativa de las escuelas: ¿cómo han asumido docentes y directivos este proceso?, ¿a qué dificultades se han enfrentado?, ¿de qué manera estas dificultades han sido consideradas en el Plan educativo de zona?, ¿De qué manera la supervisión ha respaldado y fortalecido los procesos de planeación en las escuelas?, ¿Qué se ha hecho y qué falta por hacer?, son algunas de las interrogantes que se pretenden abordar con el presente módulo, a través de la revisión crítica tanto de los instrumentos, como de las prácticas de planeación que se desarrollan en las escuelas y en la zona.

Ante esta perspectiva, en la primera sesión los participantes analizarán, con base en referentes teóricos, algunas experiencias de planeación de las escuelas de la zona para identificar la forma en que las concepciones (de planeación escolar, de la relación entre evaluación y planeación escolar, entre otras) influyen en las prácticas profesionales de docentes, directivos y supervisores.

Con base en estas experiencias analizadas y en los hallazgos relativos a la situación educativa de un plantel, obtenidos en el módulo 2, en la segunda sesión, los participantes estarán en condiciones de realizar una revisión crítica del Plan de mejora de dicho plantel, para vislumbrar acciones que, desde la supervisión, se pueden realizar para fortalecer estos procesos en las escuelas de la zona; asimismo analizarán las propuestas metodológicas de planeación escolar existentes en el Distrito Federal.

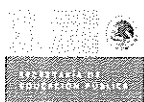


Teniendo como antecedente la revisión crítica de los instrumentos y prácticas de planeación escolar; en la sesión 3 y 4 esta revisión se centrará en el Plan Educativo de zona, al tener el potencial de constituirse en una herramienta para orientar a las escuelas hacia la mejora educativa.

Con este propósito, en la tercera sesión, los participantes reflexionarán sobre la forma en que se implementan las acciones de planeación de la zona, a la luz de referentes teóricos relativos a los procesos del cambio educativo en las escuelas y los rasgos de las organizaciones que aprenden; con este antecedente, en la cuarta sesión, se pretende que los participantes recuperen nuevamente los elementos trabajados en el módulo 2, para realizar una revisión crítica del Proyecto educativo de zona o sector, visualizando la forma en que los procesos de evaluación son recuperados efectivamente como referente de información para apoyar a las escuelas.

Una vez analizados los instrumentos y las prácticas de planeación de las escuelas (sesión 1 y 2) y de la zona (sesión 3 y 4); en la sesión 5 los participantes realizarán un balance sobre los programas que “apoyan” académicamente a las escuelas y con este referente, en la sesión 6, analizarán la forma en que la supervisión puede brindar apoyo diferenciado a las escuelas, en función de sus características, necesidades y programas existentes en la zona escolar.

Todo lo anterior con la intención de propiciar la construcción de insumos de información y reflexión que pueden ser de utilidad para el fortalecimiento de los instrumentos y las prácticas de planeación, tanto de las escuelas, como de la zona o sector educativo.



MÓDULO 3

El plan educativo de la zona escolar como herramienta para orientar a las escuelas hacia la mejora educativa.

Propósito general

- Que los participantes fortalezcan sus competencias profesionales para analizar y tomar decisiones sobre la pertinencia de los instrumentos de planeación de los planteles escolares, así como de los diferentes apoyos académicos con que cuenta la Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal.

Contenidos generales

- a) Relación entre evaluación y planeación escolar y concepto de planeación escolar.
- b) Visión crítica del plan de mejora escolar.
- c) La implementación del Plan Educativo de zona: los procesos de cambio en las escuelas y las organizaciones que aprenden.
- d) Visión crítica del plan educativo de zona.
- e) Los programas de apoyo y la asesoría académica a las escuelas de educación básica.
- f) El plan educativo de zona y el apoyo diferenciado a las escuelas.



SESIÓN 1

Propósito

Que los participantes:

Analicen experiencias de planeación de las escuelas de la zona para identificar la forma en que las concepciones (de planeación escolar, de la relación entre evaluación y planeación escolar, entre otras) influyen en las prácticas profesionales de docentes, directivos y supervisores.

Contenidos

- Relación entre evaluación y planeación escolar.
- Concepto de planeación escolar.

Actividades

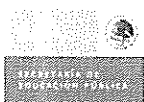
Actividad introductoria: Presentación del sentido general del módulo 3.

- a) Comenten brevemente sobre los aprendizajes obtenidos en el módulo 2. (1 o 2 personas).
- b) Escuchen la presentación de la coordinadora sobre el sentido general del módulo 3, sus propósitos y contenidos

(Tiempo aproximado: 30 minutos).

Actividad 1. Documentación de experiencias sobre procesos de planeación en las escuelas de educación básica.

- a) Lean por parejas un fragmento del testimonio de un jefe de sector titulado: “El Programa Anual de Trabajo. Una herramienta en la mejora de la organización del sector escolar” que se encuentra en su Antología; y conversen con base en las siguientes cuestiones:
 - ¿Cuáles de las problemáticas sobre la planeación de las escuelas, planteadas o no en este testimonio, identifica en su zona escolar? (dificultades para elaborar el documento de planeación por parte de la escuela, dificultades para hacer de la planeación un proceso más participativo, dificultades para implementarlo, etc).



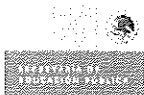
- ¿Qué experiencia significativa de alguna escuela ha tenido con respecto a sus procesos de planeación? (lugar, fecha o periodo de la experiencia, problema, acciones derivadas, momentos clave, actores principales de la experiencia,).
- b) Con base en lo conversado con su compañero, elabore una breve narración (1 a 2 cuartillas) sobre la situación de la zona con respecto a los procesos de planeación en las escuelas, o bien, alguna experiencia significativa de un plantel en particular, al respecto.
- c) Comparta el escrito con su compañero y con base en lo conversado, enriquezca esta primera versión.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

Actividad 2. Análisis de experiencias documentadas en relación con los procesos de evaluación y planeación escolar.

- a) Con base en la lectura del testimonio, contesten en equipo (de cuatro integrantes) las siguientes preguntas:
- ¿Cuál es la relación que el protagonista establece entre los procesos de evaluación y planeación realizadas en el sector escolar? ¿Están de acuerdo con esta visión? sí, no ¿por qué?
 - ¿Cuál es la relación que ustedes establecieron entre evaluación y planeación escolar en sus respectivos escritos?
 - ¿Qué acciones realizarían en las escuelas para fortalecer la relación entre ambos procesos?
- b) Compartan en plenaria sus conclusiones y agreguen, brevemente, estas reflexiones en su escrito.

(Tiempo aproximado: 60 minutos)



Actividad 3. Análisis de experiencias de planeación, con relación a paradigmas de este proceso en las escuelas.

a) Lean por parejas el texto “Planificación de las instituciones escolares” de Inés Aguerrondo y con base en su lectura, comenten en plenaria, los siguientes planteamientos:

- ¿Qué elementos explicativos nos ofrece la autora para comprender la problemática o experiencia narrada?
- ¿Qué paradigmas de planeación (normativo, estratégico-situacional) identifican en sus respectivos escritos? Argumenten su respuesta.
- Con base en los comentarios vertidos en la actividad 2 y 3, revise nuevamente el escrito elaborado en la actividad 1, y enriquezcalo.

(Tiempo aproximado: 90 minutos).

Actividad 4. Definición del concepto de planeación.

a) Lean las siguientes definiciones:

“La planeación constituye el conjunto de actividades que suponen acotar un proyecto educativo que refleje el compromiso de un grupo de docentes profesionales que, conscientes de una situación problema, desean enfrentarla como equipo para producir los cambios necesarios que lleven a cambiarla”.

(Aguerrondo, 2002, p. 146)

“Un proyecto educativo constituye una herramienta que, a manera de marco general de referencia, explica los principios y acuerdos que servirán para guiar coherentemente las decisiones que se tomen en la escuela, así como las prácticas que desarrollarán en ella, las personas y los grupos”.

(Antúñez, Serafin, 2004, p. 51)

“Formalmente planear significa incidir de manera organizada en los procesos y las acciones implicadas por el logro de objetivos y metas.

Operacionalmente, la planeación consiste en el uso de procedimientos específicos para organizar y racionalizar las actividades efectuadas, de acuerdo con su logro de metas y objetivos.”

(Elizondo Aurora, 2001, p. 154)

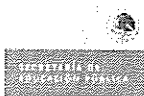


- b) Con base en su lectura, discutan en plenaria, el siguiente planteamiento:
 - ¿Qué nos aportan estas definiciones con respecto al concepto de planeación escolar?
- c) Con base en lo comentado, elaboren por equipos, un esquema enriquecido con recursos gráficos (dibujos, recortes de revista, etc.) que exprese una definición de planeación escolar.
- d) Un equipo presenta su trabajo y los demás complementan, si se considera necesario.
- e) Finalmente, en plenaria, comenten el siguiente planteamiento:
 - ¿Cuál es la importancia de reflexionar sobre el sentido de la planeación escolar y, tener claridad sobre dicho concepto?

(Tiempo aproximado: 180 minutos).

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- ESCRITO ANALÍTICO SOBRE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN EN LAS ESCUELAS DE LA ZONA. (PRODUCTO DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO).
- ESQUEMA CON RECURSOS GRÁFICOS SOBRE LA DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.



SESIÓN 2

Propósito

Que los participantes:

Realicen una revisión crítica del Plan de mejora del plantel seleccionado, a partir de los hallazgos realizados en el módulo 2; analicen las propuestas metodológicas de planeación escolar existentes en el Distrito Federal, con la finalidad de contar con mayores elementos para apoyar a las escuelas en sus procesos de planeación.

Contenido

- Visión crítica del plan de mejora escolar.

Actividades

Actividad 1. Análisis de la relación entre los problemas encontrados y el plan de mejora escolar del plantel seleccionado.

- a) Lea individualmente el plan de mejora escolar de la escuela seleccionada y con base en el escrito que elaboró sobre la situación educativa de este plantel (en el módulo 2), llene el siguiente cuadro:

Problemas de la escuela identificados en el módulo 2	Problemas planteados por la escuela en el diagnóstico del plan de mejora escolar	Líneas de acción planteadas en el plan de mejora escolar.

- b) Con base en el llenado del cuadro, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Los problemas de la escuela planteados en su escrito son los mismos señalados en el plan de mejora del plantel?, ¿En qué consisten las semejanzas y diferencias?
- ¿Qué haría para promover un intercambio de información con la escuela seleccionada, con respecto a su situación educativa?



- ¿Se identifica una clara relación entre los problemas planteados en el diagnóstico de la escuela y las acciones contenidas en el Plan de mejora? Argumente su respuesta.
 - ¿Qué haría para enriquecer, si es el caso, los procesos de planeación de la escuela seleccionada?
- c) Comparta sus conclusiones con uno de sus colegas y enriquezca sus respuestas.
- d) En plenaria, una pareja comparte sus conclusiones y las demás enriquecen estas aportaciones.

(Tiempo aproximado: 120 minutos).

Actividad 2. Reflexión sobre propuestas de planeación en el Distrito Federal.

- a) En plenaria comenten, de manera inicial, el siguiente planteamiento:
- De las propuestas de planeación escolar que se han promovido en el Distrito Federal, ¿Cuál consideran la más adecuada y por qué?
- b) Para dar respuesta, de manera más sistemática a esta pregunta, formen equipos en el grupo, y realicen las siguientes actividades respectivamente:
- Equipos 1: Llenen el siguiente cuadro, consultando las diferentes propuestas de planeación que se han promovido en el Distrito Federal (por ejemplo: PETE, Proyecto Escolar y PEME) y con base en ello contesten: ¿Qué semejanzas y diferencias identifican en estas propuestas de planeación?

Características	Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3
Propósitos			
Enfoque			
Apartados			
Ámbitos o dimensiones			

- Equipos 2.- Lean el texto “Enfoques de planificación” de Silvia Conde y con base en su lectura y la consulta de las distintas propuestas de planeación que existen en el Distrito Federal, respondan al siguiente planteamiento: ¿Qué enfoque de planeación se identifica en cada una de estas propuestas? Argumenten su respuesta.
 - Equipos 3.- Lean el texto “La planeación escolar: ¿Requisito administrativo o herramienta para la mejora educativa?” de Jiménez y Antonio, y traten de realizar un ejercicio semejante (en una cuartilla, en un cuadro comparativo, etc.) para referir las ventajas y desventajas de las propuestas metodológicas de planeación escolar en el Distrito Federal.
- c) Con base en lo realizado, cada equipo comente sus conclusiones en plenaria:.
- ¿Qué semejanzas y diferencias se advierten entre las diferentes propuestas de planeación escolar? (pasa un equipo 1)
 - ¿Qué enfoque o enfoques de planeación se promueven con estas propuestas metodológicas? (pasa un equipo 2)
 - ¿Qué ventajas y desventajas presentan cada una de estas propuestas para las condiciones en que trabajan las escuelas del Distrito Federal? (pasa un equipo 3).
- d) Lleguen a conclusiones grupales sobre los planteamientos desarrollados.

Actividad 3.- Análisis sobre la importancia de la implementación en los procesos de mejora escolar.

- a) En plenaria comenten el siguiente planteamiento:
- ¿La implementación es un proceso inherente a la planeación? sí, no ¿porqué?
- b) Individualmente lean el texto “El futuro no se improvisa” de Denise Vaillant y contesten en parejas, las siguientes preguntas:
- ¿Cuál es la relación que este autor establece entre planeación e implementación?



- ¿Qué aportes nos brinda el autor para comprender los procesos de implementación de un plan de mejora escolar?
 - Desde la función de supervisión ¿cómo se pueden retomar estos aportes para apoyar los procesos de implementación en las escuelas a su cargo?
- c) En plenaria, un equipo presenta sus conclusiones y los demás complementan.

(Tiempo aproximado: 120 minutos).

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- CUADRO DE ANÁLISIS SOBRE EL PLAN DE MEJORA DEL PLANTEL SELECCIONADO
- CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS DE PLANEACIÓN ESCOLAR Y CONCLUSIONES POR EQUIPO.



SESIÓN 3

Propósito

Que los participantes:

Reflexionen acerca de la forma en que se llevan a cabo las acciones de su planeación y analicen los procesos del cambio educativo en las escuelas, el aprendizaje de las organizaciones y el papel de los apoyos externos para valorar la manera de implementar el Plan educativo de zona o sector.

Contenido

- La implementación de las acciones del plan educativo de zona o sector.
- Los procesos de cambio educativo y los apoyos externos
- Las organizaciones que aprenden

Actividades

Actividad 1. Análisis del *Plan educativo de zona o sector* del ciclo 2007-2008.

- a) Con base en criterios elaborados de forma personal, otorgue a cada estrategia principal o ámbito de su plan educativo de zona, un porcentaje de acuerdo al nivel de importancia para el logro de los propósitos educativos (la suma de los porcentajes debe resultar 100%).
- b) Identifique las estrategias o ámbitos donde, a su juicio, existen mayores avances y aquellos donde se han presentado dificultades y conteste las siguientes preguntas:
 - ¿En qué ámbitos o estrategias se observan avances y cuáles son las circunstancias que lo han permitido?
 - ¿Cuáles son las principales causas que afectan la planeación y qué repercusiones tiene en la vida de las escuelas?
 - Las escuelas que necesitan más apoyo académico (con bajos resultados de logro educativo) son las escuelas donde se presentan avances. ¿Sí?, ¿no?, ¿por qué? Ejemplifique.

- c) Formen cuatro equipos de trabajo y compartan sus respuestas al interior.
- d) Después de comentar con sus colegas vuelva a revisar sus respuestas del inciso anterior y realice una lista individual identificando cinco obstáculos que considere los más importantes.
- e) Por equipo, enliste los obstáculos que han identificado todos los integrantes. Si se repiten algunos, registre la frecuencia preséntela al grupo.

(Tiempo aproximado: 60 minutos)

Actividad 2. Enumeración y jerarquización de los principales obstáculos para desarrollar las actividades del plan educativo de zona.

- a) En sesión plenaria, presenten y comenten la lista elaborada en la actividad anterior.
- b) En lluvia de ideas, ubique los principales obstáculos y propongan una clasificación de ellos destacando la frecuencia con que fueron citados en la actividad 1. Argumente sus respuestas.
- c) Lean de forma individual el capítulo 3 “Lecciones básicas del nuevo paradigma del cambio” de Michael Fullan y contraste las aportaciones realizadas por el autor con la clasificación de los obstáculos. (Trate de ser autocrítico apoyándose en los elementos que le brinda el texto).
- d) Comente en sesión plenaria sobre el papel que juega el equipo de supervisión para implementar las actividades consignadas en la propia planeación. Tome como ejemplo las siguientes citas.

"un error corregido por el sujeto [que lo comete] puede ser más fecundo que un éxito inmediato"

"...es posible reflexionar sobre los propios fallos, cosa que resulta difícil cuando se considera que tales fallos tienen un origen externo al sujeto ya se trate de los [supervisores] profesores o de los alumnos..."



- e) De forma individual ubique y elijan aquellas *lecciones básicas* que le evoquen alguna reflexión, experiencia o anécdota personal respecto a su papel como supervisor(a) y promotor del cambio en las escuelas de su jurisdicción.
- f) Comparta oralmente sus reflexiones, experiencias o anécdotas al interior de equipos de trabajo.
- g) Después de escuchar a sus compañeros elija y escriba alguna anécdota, experiencia concreta o reflexión personal respecto su papel como supervisor(a) en la implementación de innovaciones y procesos de mejora en las escuelas. (Utilice las lecciones básicas que propone Fullan para revisar críticamente su práctica supervisora).
- h) Solicite a un colega leer adelantos de nuestro escrito para que nos indique si estamos logrando comunicar las ideas y el sentido que queremos.
- i) Entregue a la coordinación de grupo su producto escrito.

(Tiempo aproximado: 150 minutos)

Actividad 3. Reflexión sobre las escuelas, la zona y la estructura educativa como organizaciones que aprenden.

- a) De forma individual realice la lectura de los apartados “Las ideas están allí”, “Todos estamos allí” y “Una visión desde arriba” de Michael Fullan y conteste las siguientes preguntas:
 - La organización en la que trabajamos ¿es una organización que aprende? Realice un balance tomando en consideración el texto de Fullan.
 - ¿Qué grado de autonomía tienen las escuelas de su jurisdicción y la propia supervisión? Argumente sus percepciones
 - Las escuelas de su jurisdicción y su centro de trabajo ¿Reconocen sus problemas?, ¿los mecanismos de autocorrección se abordan de forma burocrática o como parte de la cultura escolar?



- Describa cómo se toman las decisiones en las escuelas de su zona y al interior de la propia zona.
 - Esas decisiones ¿apuntan a la mejora permanente y a la profesionalización de sus miembros?
- b) Forme equipos, presente sus respuestas y escuche las opiniones de sus colegas. Observe las coincidencias y las divergencias.
- c) Proponga por equipo tres *lecciones básicas* (al estilo de las establecidas por Fullan) para hacer de sus escuelas, de su zona y de la estructura educativa del D. F., organizaciones que aprenden.

(Tiempo aproximado: 60 minutos)

Actividad 4. Revisión de los apoyos externos en la implementación de las acciones de su Plan educativo de zona o sector.

- a) En sesión plenaria registre cuáles son los proyectos, programas o servicios ofrecidos por la estructura educativa, que se han desarrollado en las escuelas de la zona escolar. Comente brevemente cuáles son los propósitos que persigue.
- b) Forme equipos de trabajo y discuta en torno a las siguientes preguntas, tratando de llegar a consensos:
- ¿Cuáles son los proyectos, servicios o programas académicos que realmente se constituyen en un apoyo para las escuelas?, ¿por qué?
 - ¿Cuáles son los proyectos, servicios o programas académicos que apoyan la implementación de las acciones de la zona o sector?, ¿por qué?
 - ¿Cuáles proyectos, servicios o programas que son percibidos por las escuelas de la zona o sector como una carga administrativa?, ¿por qué?
- c) Presente las conclusiones de cada equipo en sesión plenaria y discuta acerca de la relación entre los procesos de planeación de las escuelas, de la zona escolar y de la



gestión institucional (proyectos, programas y servicios de la estructura educativa), en función de las siguientes líneas de reflexión.

1. Nivel de autonomía de las escuelas para diseñar e implementar las acciones consignadas en su planeación.
 2. Relación entre los procesos de planeación de la zona escolar y las escuelas. Balance del papel de la supervisión como apoyo académico para superar los niveles de logro académico.
 3. Impacto de las acciones de la gestión institucional en la organización y funcionamiento de las escuelas y de la zona escolar.
- d) Forme parejas o tercias por afinidad y registre por escrito conclusiones para cada una de las líneas de reflexión anteriores.

(Tiempo aproximado: 90 minutos)

PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- REDACCIÓN DE UNA ANÉCDOTA, EXPERIENCIA PERSONAL O REFLEXIÓN SOBRE LOS OBSTÁCULOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN.
- LECCIONES BÁSICAS PARA ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.



SESIÓN 4

Propósito

Que los participantes:

Recuperen los elementos trabajados en el módulo de evaluación, el análisis de los procesos de cambio en las escuelas y los elementos metodológicos de la planeación de zona escolar para realizar una revisión crítica del Proyecto educativo de zona o sector.

Contenido

- Visión crítica del Plan Educativo de zona.

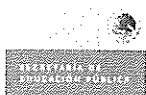
Actividades

Actividad 1. Revisión y análisis de las síntesis de Proyectos educativos de zona y sector.

- a) Observe los tres ejemplos de los resúmenes de proyectos educativos de zona¹ y, de forma individual, responda al cuestionario del anexo 1.
- b) Forme equipos de trabajo y con los cuestionarios resueltos, elabore una gráfica de barras. Considere los cuestionarios de todos los miembros del equipo y la frecuencia de cada una de las respuestas.
- c) Observe el resultado y elabore algunas conclusiones al respecto
 - ¿Cuáles son los principales aspectos que se expresan en los resúmenes de los proyectos educativos de zona en los ejemplos presentados?
- d) Presente su trabajo en sesión plenaria.
- e) Revise su propio proyecto educativo y observe:
 - ¿Cuáles son los principales aspectos que lo conforman?
 - ¿Cuáles es (son) el (los) principal(es) problemas de la zona escolar?

(Tiempo aproximado: 90 minutos)

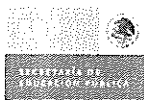
¹ Los proyectos son ejemplos reales aunque se han cambiado los nombres para cuidar la identidad.



Actividad 2. Uso de la información de los procesos de evaluación en las escuelas para valorar los planes educativos de zona

- a) De forma individual revise el análisis de la escuela seleccionada en la actividad 2 de la sesión 5 del módulo 2 respecto a los resultados educativos y a los factores asociados al aprendizaje y compare con su proyecto educativo de zona.
 - ¿Qué tanta presencia tienen los factores escolares (formas de evaluación, prácticas de enseñanza, organización escolar, la relación con los padres de familia) en la planeación de zona?
 - ¿Con qué profundidad se abordan los resultados de logro académico de las escuelas para generar el proyecto educativo de zona?
 - ¿Las necesidades de formación continua de directivos y maestros se establecen en función de los resultados educativos y de los factores asociados al aprendizaje?
 - ¿Las necesidades de formación continua de directivos y maestros se establecen en función de percepciones de los propios maestros, directivos o de la supervisión?
- b) Forme equipos y comparta con sus colegas las fortalezas de su plan educativo de zona en función de los siguientes aspectos:
 - ¿Cuáles son los aspectos más consistentes en mi proyecto educativo de zona?, ¿por qué?
 - ¿Cuáles aspectos necesitan fortalecerse?, ¿por qué?
 - ¿Cómo se establece la relación entre la planeación de las escuelas y los planes educativos de zona escolar?

(Tiempo aproximado: 60 minutos)



Actividad 3. Revisión y análisis de la planeación de zona en el D. F. en tiempos de cambio.

- a) Comparta sus planes educativos de zona con sus colegas y realice un balance preliminar con base en los siguientes aspectos:
 - Fuentes de información usadas
 - Uso e interpretación de pruebas estandarizadas y de evaluaciones internas en las escuelas
 - Presencia de los diagnósticos de las escuelas en los planes educativos de zona
- b) Por equipos de trabajo realice una lectura comentada del texto “Prioridades estratégicas en tiempos de cambio” de Pilar Pozner y establezca algunas conclusiones con respecto a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Cuáles son las principales fuentes de información en nuestros planes de trabajo?
 - ¿En qué grado está presente el uso e interpretación de información en nuestros planes de trabajo?
 - ¿En qué grado se promueve una gestión autónoma en las escuelas desde la supervisión?
 - Los planes educativos de zona ¿expresan en términos concretos los apoyos académicos que se brindan a las escuelas y los justifican en términos de las evaluaciones y los factores asociados al aprendizaje?
- c) Presenten sus conclusiones en sesión plenaria.

(Tiempo aproximado: 90 minutos)

Actividad 4. Revisión y análisis del proceso de planeación en México.

- a) Realicen de forma individual la lectura de los apartados “II Plan de acción” y “III Evaluación en el plan de acción de zona” de la DGDGIE² de la SEP.

² Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

- b) Formen cuatro equipos e imaginen que son el cuerpo técnico que tienen en sus manos decisiones institucionales para orientar académicamente la elaboración de los planes educativos de zona en el D. F. Discutan y propongan las características, las fases y los elementos básicos considerando los siguientes aspectos (tomen como referencia el texto de la DGDGIE).

Elementos que deben contener	Tiempos REALES e insumos institucionales para elaborar el Plan de zona	Decisiones de gestión institucional que apoyarán las acciones (obstáculos a salvar)
Características de los planes educativos de zona ■ ■ ■ ■		
Fases ■ ■ ■		
Elementos básicos ■ ■ ■		

Este cuadro representa sólo los aspectos que deben abordarse. La forma de presentar los elementos para el diseño y elaboración de un plan de zona dependen de las decisiones y orientaciones que el equipo establezca.

- c) Presente sus esquemas y sus argumentos en sesión plenaria

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

PRODUCTO DE LA SESIÓN:

- ORIENTACIONES ACADÉMICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES EDUCATIVOS DE ZONA EN EL D. F (PRODUCTO DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO).



SESIÓN 5

Propósito

Que los participantes:

Analicen el discurso normativo de los programas de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje contrastando su contenido con los postulados de la asesoría académica a la escuela en tiempos de cambio, y establezcan conclusiones en torno al papel de la supervisión para gestionar los apoyos que requieren las escuelas de la zona.

Contenido

- Visión crítica de los programas, proyectos y servicios de apoyo a las escuelas de educación básica y de los apoyos académicos externos (instituciones de educación superior).

Actividades

Actividad 1. Análisis sobre la pertinencia de los programas de apoyo a la escuela.

- a) Recupere (o reelabore) la lista de proyectos y servicios de apoyo que operan en las escuelas de sus zonas escolares (actividad 4 de la sesión 3 de este módulo) y por equipos de trabajo, describan de forma precisa las características solicitadas en el siguiente cuadro.

Características de programas que apoyan el trabajo académico de las escuelas	Características de programas de apoyo que se perciben como carga administrativa
Forma de comunicarse con las escuelas	

Características de sus materiales o acciones	
Formas de trabajo con el colectivo docente	
Formas de trabajo con el (la) director(a) de la escuela	
Evaluación y seguimiento de sus acciones	

La cantidad de características depende del análisis de cada equipo.

b) Presenten en plenaria sus hallazgos, tratando de centrarse en los siguientes elementos

- ¿Cuál es el objetivo fundamental de los programas que apoyan a las escuelas?
- ¿Qué tan cerca o lejos está el aprendizaje de los niños en las acciones de diferentes programas?



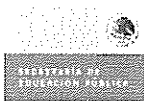
- ¿Qué importancia tienen las necesidades de formación de los maestros y directores, en los distintos programas de apoyo?

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

Actividad 2. Reflexión sobre el papel de la normatividad en la planeación e implementación de los programas de apoyo.

- a. Por equipos, revisen la normatividad de la supervisión y de los programas de “apoyo a la enseñanza y el aprendizaje” establecidos en los *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica 2007-2008* (anexo 2) y contesten las siguientes preguntas:
 - ¿Los programas que este documento solicita promover corresponden a los programas consignados en la lista anterior?, ¿sí?, ¿no?, ¿por qué?
 - Discutan el sentido que tienen, en la normatividad y en la realidad escolar, las expresiones: a) *obligatoria*, b) *optativa* y c) *se fomentará la participación de...* cuando se refieren a la participación de las escuelas en los programas de apoyo.
- b. Analicen el bloque de numerales del 167 a 170 y 177 y contrasten con la orientación normativa del numeral 152.
 - En este ejercicio comparativo ¿Cuál es el papel que desempeña el supervisor escolar?
 - ¿La norma es una limitante o una orientación para apoyar académicamente a las escuelas desde la supervisión?, ¿por qué?
 - Tanto en la vida escolar cotidiana como en los *Lineamientos para la Organización...* ¿qué tanto se promueve la autonomía de gestión en las escuelas?
 - ¿La enseñanza y el aprendizaje, son los referentes principales en los programas que se promueven en los lineamientos y en las acciones del equipo de supervisión?
- c. Redacten tres o cuatro conclusiones muy precisas en cuanto a la orientación de los *Lineamientos para la Organización...* y el apoyo de los programas a la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas y preséntelas al grupo.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)



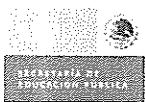
Actividad 3. Construcción de acciones de apoyo académico a las escuelas

- a. Revisen de forma individual el apartado “La asesoría a las escuelas” de Oralia Bonilla y destaque cuáles apartados del artículo, le permiten una reflexión autocrítica de lo que sucede en las escuelas de la zona y por qué. Escriba dos o tres argumentos precisos al respecto.
- b. Por equipos, discuta en función del análisis de las dos actividades anteriores y del texto:
 - ¿Cuál son las diferencias y cuáles las semejanzas entre la orientación de los programas de apoyo del D. F. y la asesoría académica que se propone en el texto?
 - Tome notas individuales de la discusión.
- c. De forma individual, imagine que tiene un alto nivel de autonomía de gestión en la zona escolar al igual que cada una de las escuelas de la zona, y proponga algunas acciones, para que las escuelas de su zona, con apoyos académicos, programas o servicio de asesoría...
 - ...tengan la capacidad de usar e interpretar la información de las evaluaciones externas e internas para *RECONOCER* y *EXPLICITAR* problemas de enseñanza y aprendizaje.
 - ...generen acciones para responsabilizarse de forma colectiva por los *RESULTADOS* y *PROCESOS* de aprendizaje de todos los niños y jóvenes.
 - ...se conviertan en organizaciones que aprenden.
- d. Escriba, en dos cuartillas, las acciones o el plan, cuidando que se mencionen aspectos específicos de su zona, se establezca de forma clara el papel del equipo de supervisión y el de otras instancias (estructura educativa) en las acciones a realizar y se propongan acciones diferenciadas para las escuelas.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

PRODUCTO DE LA SESIÓN:

- ESCRITO PERSONAL SOBRE EL SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA EN LA ESCUELA.



SESIÓN 6

Propósito

Que los participantes:

Recuperen el análisis desarrollado con el plan educativo de zona, para realizar una revisión crítica sobre la forma en que la supervisión brinda efectivamente apoyo diferenciado a las escuelas, en función de sus características y necesidades.

Contenido

- El plan educativo de zona y el apoyo diferenciado a las escuelas.

Actividades

Actividad 1. Reflexión sobre las características de una escuela con calidad educativa.

- Individualmente, elaboren un dibujo de “la escuela ideal” para responder a los retos de la sociedad actual, bajo las siguientes consignas:
 - Realizarlo en silencio, sin comentarlo previamente con sus compañeros.
 - Utilizar colores.
 - No tardarse más de 15 minutos.
- Coloquen los dibujos en las paredes, a manera de una “Galería de Arte” y observen los dibujos de los compañeros en silencio.
- En plenaria, comenten los 3 dibujos que más llamaron su atención y por qué (pueden hacer rápidamente un registro de frecuencia).
- En plenaria, comenten los 3 autores, lo que quisieron expresar con sus respectivos dibujos.
- En plenaria, deriven de las reflexiones expresadas, un listado de las características de una escuela “ideal”.
- Lean la Introducción de *La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar* y complementen el listado anterior.

(Tiempo aproximado: 120 minutos).

Actividad 2. Identificación de fortalezas y debilidades en las escuelas de la zona, a partir de las características de una escuela con calidad educativa.

a) Comenten en plenaria, los siguientes planteamientos:

- ¿Puede distinguir, en las escuelas de la zona, diferentes niveles de acercamiento o alejamiento del listado de características de una escuela ideal? Argumente.
- Para precisar más una respuesta al respecto, individualmente llene el siguiente cuadro, siguiendo las acotaciones y con base en el conocimiento que tiene de las escuelas de la zona y de una lectura más detenida del texto de la actividad anterior.

Rasgos de una escuela "ideal"	Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Total Por rasgo
¿La escuela trabaja con regularidad? (asistencia, puntualidad, infraestructura)						
¿La mayor parte del tiempo se dedica al aprendizaje de los alumnos?						
¿El conjunto de docentes trabajan con un enfoque común de educación?						
¿Los docentes intercambian experiencias y discuten situaciones pedagógicas?						
¿Los docentes asumen la responsabilidad por los resultados educativos?						
¿Los padres de familia participan en la tarea educativa?						
¿El directivo promueve los rasgos anteriores en su escuela?						
Total por escuela						

0 – Escasamente o nunca 1 -A veces 2- Siempre NS –No se sabe

- b) Suma el puntaje obtenido por cada una de las escuelas de la zona, así como el puntaje obtenido por cada uno de los rasgos a nivel de zona escolar y conteste las siguientes preguntas:
- De acuerdo con este ejercicio ¿Qué información tiene y no tiene de las escuelas de la zona?, ¿Qué acciones serían necesarias para obtenerla?
 - ¿Qué rasgos de “la escuela ideal” se encuentran más presentes en la zona?, ¿cuáles están más ausentes?
 - ¿Qué escuelas de la zona presentan mayores debilidades y en qué aspectos?, ¿cuáles presentan mayores fortalezas y en qué aspectos?
 - ¿En el plan educativo de zona se pueden identificar diferentes niveles de atención, de acuerdo a las características de cada escuela? Mencione dos ejemplos.
- c) Comparta sus conclusiones en plenaria, traten de llegar un consenso con relación al último planteamiento.

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

Actividad 3. Construcción de niveles de apoyo diferenciados a las escuelas de la zona, a partir de sus fortalezas y debilidades.

- a) Lean por parejas el apartado “ Estrategias de asesoría diferenciales” (pp. 93-96) en *La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula* de Antonio Bolívar y comenten los siguientes planteamientos:
- ¿Podrían ubicar a las escuelas de la zona en algún o algunos de los estadios de desarrollo planteados en el texto? Argumenten su respuesta.
 - ¿Qué utilidad podría tener la actividad anterior, o las actividades de otras sesiones para ubicar a las escuelas en estos estadios de desarrollo?

- b) Ordenen de mayor a menor puntaje a las escuelas de la zona, de acuerdo a la información obtenida con la actividad anterior, como un insumo más para llenar el siguiente cuadro:

Escuela	Estadio de desarrollo	Argumentos de ubicación en el estadio señalado	Tipo de apoyo o estrategias de atención	Programas o proyectos de apoyo

- c) Con base en el ejercicio realizado, comenten, en pareja, los siguientes planteamientos:
- ¿Qué niveles de apoyo se podrían plantear para cada uno de los estadios de desarrollo en que ubicó a las escuelas de la zona?
 - ¿Qué instancias, programas, proyectos o materiales podría contemplar para cada uno de estos niveles de apoyo a las escuelas?
- d) En plenaria, una pareja comente las reflexiones derivadas de la actividad y discutan el siguiente planteamiento:
- ¿Qué información les puede aportar este ejercicio para el plan educativo de zona?

(Tiempo aproximado: 120 minutos)

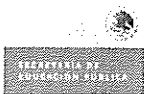
PRODUCTOS DE LA SESIÓN:

- DIBUJO DE LA ESCUELA “IDEAL”
- CUADRO ANALÍTICO DE CARACTERÍSTICAS DE LAS ESCUELAS DE LA ZONA.
- CUADRO DE ESTADIOS DE DESARROLLO DE LAS ESCUELAS DE LA ZONA



BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, Inés (2002) “Planificación de las instituciones educativas” en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca, Elementos para su comprensión*, Frigerio y Poggi (Coords.), Buenos Aires, Argentina, Ed. Troquel Educación pp. 139-145.
- Antonio L. y P. Jiménez (2006) “La planeación escolar: ¿Requisito administrativo o herramienta para la mejora educativa?” en *Cuadernillo 4: La escuela: centro de la mejora educativa*, material del Diplomado “Fortalecimiento profesional de los responsables de la gestión educativa”, México, Innovación y Asesoría Educativa A. C., pp. 34-40
- Antúñez, Serafín (2004) *Organización escolar y acción directiva*. México, SEP, Biblioteca de Actualización del Maestro, p. 51.
- Bolívar, Antonio (2006) “La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula” en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*, México, SEP-DGFCMS-OEI-Cooperación Española, pp. 75-105
- Bonilla, Oralia (2006) “La asesoría técnica a la escuela” en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*, México, SEP-DGFCMS-OEI-Cooperación Española, pp. 29-49
- Castellano E. y C. Guerrero (Coords.) (2006) “II. Plan de acción” y “III. Evaluación en el plan de acción de zona” en *Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar*, México, DGDGIE de la Subsecretaría de Educación Básica, pp. 17-31
- Castellano E. y C. Guerrero (Coords.) (2006) “*Plan Estratégico de Transformación Escolar*”, México, DGDGIE de la Subsecretaría de Educación Básica, pp. 17 -43
- Conde Flores, Silvia (2005) “Enfoques de planificación” en Material elaborado para el seminario *La planeación de las tareas de asesoría a maestros y directivos*, México, OEI.
- Elizondo, Aurora (2001) *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Ed. Paidós, p. 154
- Fullan Michael (2003) “Capítulo 3: La complejidad del proceso del cambio” en *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Madrid, (España), Ed. Akal, pp. 33-56
- Fullan, Michael (2003) “Capítulo 5: La organización que aprende y su entorno” en *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Madrid, (España), Ed. Akal, pp. 102-105, pp. 115-120
- Fullan y Hargreaves (1998) “Introducción” en *La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar*. México, SEP, Biblioteca de Actualización del Maestro, pp. 5- 14



- Silva, Aurora (2006) “El Programa Anual de Trabajo. Una herramienta en la mejora de la organización del sector escolar” en *Diálogos entre directivos II, de la reflexión a la sistematización de la mejora educativa.*, México AFSEDF- OEI, pp. 147-150
- Pozner, Pilar (2006) “Prioridades estratégicas en tiempos de cambio” en *La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua*, México, AFSEDF-OEI, pp.127-135
- Vaillant, Denise (2002) “El futuro no se improvisa” en *Formación de docentes en América Latina. Re-inventando el modelo tradicional*. España, Ed. Octaedro, pp. 43-53

Anexo 1

Ejemplo 1

Síntesis del proyecto educativo de zona de educación preescolar³

La Zona Escolar de Educación Preescolar está conformada por 4 jardines de niños oficiales, 4 planteles particulares incorporados y 5 planteles en proceso de incorporación mediante el acuerdo 332. La zona forma parte del Sector Fulano y abarca parte de las colonias Magisterio 1, Magisterio 2, Magisterio 3, Magisterio 4 y Magisterio 5.

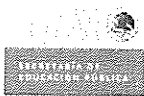
El proyecto educativo de la zona centra su problemática en tres aspectos: prácticas docentes monótonas que generan resultados poco alentadores, personas que trabajan en solitario y liderazgo administrativo de los directivos. Ello obedece a que no se profundizó en el análisis del *Programa de Educación Preescolar*. No se ha realizado una revisión que permita tener claridad en los encuadres y marcos teóricos que soportan cada campo formativo y que permitan apropiarse de los contenidos y de los procesos de planificación y planeación, situación que impide a las docentes sentir la necesidad de transformar las prácticas educativas año con año, así como romper esquemas de culturas arraigadas para quienes se incorporan a un centro de trabajo por primera vez, ya sea por cambio de centro de trabajo o bien, porque inicie su vida laboral.

Transformar el trabajo del aula busca conducir de forma gradual, a buscar la retroalimentación entre pares y favorecer ello el intercambio de experiencias durante las sesiones de Consejo Técnico Consultivo, permitiendo de este modo transitar hacia el trabajo colaborativo, donde los diversos actores del plantel propongan innovaciones en las aulas y mejoren los resultados de aprendizaje.

Es así, que las acciones a realizar del plan de trabajo incluyen, en un primer momento, la observación participante en cada uno de los planteles y aulas, de forma que se conozcan los contextos y aquellas áreas de oportunidad en donde es posible incidir mediante la asesoría y acompañamiento.

Un segundo momento incluye trabajar con el directivo, asesorándolo para realizar, operar y evaluar el proyecto escolar del plantel, ya que éste es el instrumento mediante el cual se sistematizan las acciones, estableciendo metas, acuerdos y compromisos para mejorar los procesos de gestión que impacten en el aprendizaje de los preescolares.

³ Los nombres de la zona, las escuelas, los lugares y las personas fueron omitidos o cambiados para conservar la identidad de los sujetos. Del mismo modo se hacen algunas modificaciones al texto en el mismo sentido.



Un tercer momento requiere generar y fortalecer la cultura del trabajo colegiado, de colaboración y corresponsabilidad entre directivo, docentes, equipo interdisciplinario (educación musical, educación física y CAPEP), así como del personal de apoyo, de forma que se impulsen cambios en la tarea de educación, entendiendo que su intervención en la organización, planeación, desarrollo, administración, evaluación y supervisión, son procesos que no pertenecen exclusivamente al directivo o supervisor, sino a la participación de todos los actores que intervienen en el proceso de aprendizaje de la escuela de forma directa o indirecta.

Por ello la misión y visión del proyecto se encaminan a consolidar los centros educativos con personal comprometido, a proporcionar una educación de calidad a través de estrategias innovadoras que favorezcan el desarrollo integral de los preescolares, así como el aprendizaje autónomo y colaborativo que le permita aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir en un ambiente de respeto, aceptación y afecto.

Ejemplo 2

Síntesis del proyecto educativo de la zona de educación secundaria

A continuación se presenta una síntesis del proyecto de gestión escolar. La zona escolar está ubicada a las orillas de la Ciudad, se integra por 13 escuelas, entre todas atienden a 8,000 estudiantes.

El proyecto de gestión de la zona escolar, se entiende como una herramienta para la acción, en la que explicita la postura, la cosmovisión y la visión del futuro, de la supervisión frente a las realidades escolares que la componen.

En tanto la gestión es concebida como “El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que comprende el equipo” (de supervisión) para promover y posibilitar la consecución de la internacionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”⁴

La misión de la supervisión de la zona escolar es propiciar, a través de la gestión escolar, las condiciones para que las escuelas mejoren continuamente y brinden a los alumnos, alumnas y padres de familia un servicio educativo de calidad, en tanto la visión a la que aspiramos consiste en construir una Zona Escolar que impulse la mejora sostenida en las escuelas, de tal manera, que cada día, respondan más a los requerimientos de los alumnos, alumnas y padres de familia.

En este marco, la zona escolar es un espacio de contrastes: existen escuelas de alta demanda, con alumnos con todas las condiciones para ser estudiantes exitosos, frente a otras con dificultad para la matrícula y con adolescentes que son víctimas de la marginación, la pobreza, la violencia y la desatención familiar. No son menos las diferencias de los territorios donde se encuentra cada una de ellas. Por lo anterior, esta supervisión mediante este proyecto se propone apoyar a las escuelas de acuerdo a sus requerimientos,

La Supervisión se propone realizar una gestión escolar en seis líneas de acción que son: formación, capacitación y orientación a las comunidades educativas para promover la equidad y la atención a la diversidad; innovación en la práctica docente y la gestión escolar, integración de redes de comunidades escolares; evaluación de escenarios, procesos y resultados; reconstitución de los climas de trabajo y seguridad de las comunidades escolares.

Algunos de los propósitos estratégicos de las líneas de gestión arriba señalados son:

- Propiciar en las distintas figuras e instancias de las comunidades escolares el desarrollo de competencias que les permita mejorar su trabajo y atender con equidad a la diversidad.

⁴ Pilar Pozner “La gestión escolar”, en Antología de Gestión Escolar, SEP, p. 30



- Promover el trabajo de innovación pedagógica y de gestión en las escuelas que integran la zona.
- Promover la vinculación y participación de directivos, docentes, alumnos y padres de familia para difundir los avances y resultados del trabajo de las escuelas en distintas áreas.
- Verificar la prestación del servicio educativo de los centros escolares.
- Contribuir a que las comunidades educativas tengan un buen clima de trabajo para que alcancen las metas correspondientes.
- Contribuir para que las escuelas sean seguras.

Entre las estrategias y actividades que se proponen para alcanzar los propósitos arriba señalados se encuentran:

Cursos breves con Subdirectores y Directores de nuevo ingreso. Organizar un taller de enseñanza de las matemáticas en el que participen los profesores de la especialidad de cada escuela. Acompañar, orientar y facilitar bibliografía a los directivos y docentes para operar su proyecto escolar, Difundir los avances de las innovaciones y las experiencias exitosas, Encuentros de alumnos en los que se observen las experiencias exitosas y el trabajo escolar en distintas asignaturas y vistas a las escuelas para evaluar el trabajo, entre muchas otras.

Ejemplo 3

Síntesis del proyecto educativo de la zona de educación primaria

A continuación menciono los aspectos más relevantes que se trabajaran en la zona escolar de acuerdo al proyecto que se encuentra en proceso de elaboración y ejecución.

OBJETIVO

Propiciar, a través de la ejecución del plan de gestión, que la zona escolar se establezca como la instancia que brinde seguimiento a las actividades educativas a través de la preparación permanente de sus docentes, de la planeación y de la optimización de tiempos, para que el proceso educativo se fortalezca en beneficio de la comunidad escolar.

VISIÓN

Aspiramos a ser una zona escolar caracterizada por la excelencia en los alumnos y liderazgo académico en los docentes, ofreciendo a la comunidad escolar, estrategias didácticas a través de la capacitación y actualización que coadyuven en el proceso enseñanza-aprendizaje; propiciando el desarrollo integral del alumno para que genere su pensamiento estratégico que le permita mejorar su calidad de vida.

MISIÓN

Asumimos el compromiso de brindar un servicio de calidad a los alumnos aplicando los contenidos programáticos y actividades correlativas que contribuyan al desarrollo de sus competencias cognitivas y afectivas a través de acciones acordes a sus necesidades, propiciando la práctica de valores que incidan en la formación de su entidad personal y nacional.

ESTRATEGIAS

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR
• PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO • PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA • PEC
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA
• CONSEJOS TÉCNICOS • TRABAJO COLEGIADO
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA
• SISTEMATIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA • USO ADECUADO DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

DIMENSIÓN COMUNITARIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL
--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ESCUELA SEGURA• CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL• PEC |
|---|

Las acciones o actividades para lograr estas estrategias están comprendidas y dosificadas en el Plan Anual de Trabajo y/o en el Plan de Gestión, y se les da seguimiento de acuerdo al periodo de cumplimiento programado, tratando de llegar a las metas que se establecen.

Cuestionario para organizar los ejemplos de planes educativos de zona

Preguntas		Mucho	Poco	Nada o casi nada
1. El formato utilizado permite conocer aspectos específicos de la zona escolar	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
	Ejemplo 1			
2. Define con claridad problemas pedagógicos o de logro académico de las escuelas	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
3. Las actividades o estrategias planteadas responden a los problemas establecidos	Ejemplo 3			
	Subtotal			
	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
4. Establece de forma específica el papel del equipo de supervisión en las acciones a realizar	Subtotal			
	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
5. Se observa un tratamiento diferenciado de las escuelas en función de los resultados y procesos educativos	Ejemplo 1			
	Ejemplo 2			
	Ejemplo 3			
	Subtotal			
	Suma total			

Anexo 2

Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el Distrito Federal Ciclo Escolar 2007 – 2008

ACTIVIDADES... Y DE APOYO A LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE

152. Ninguna actividad de apoyo complementario a la educación, podrá ser ordenada a las escuelas por ninguna instancia de la Secretaría de Educación Pública u otras dependencias gubernamentales, salvo cuando medie comunicación expresa por oficio y/o correo electrónico, emitidos por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal o la DGOSE.
153. La Guía de Espacios y Actividades para Apoyar los Planes y Programas de las Escuelas del D. F., será un insumo para la elaboración del Proyecto Escolar de cada plantel, por lo que las actividades que se elijan para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje deberán incorporarse a dicho proyecto en forma voluntaria.
156. Cada uno de los proyectos y actividades que ofrece la Guía de Espacios y Actividades para Apoyar los Planes y Programas de las Escuelas del D. F., deberá ser considerada con el carácter con que fue definida: obligatoria u optativa. Por tanto, las optativas no podrán imponerse a las escuelas como obligatorias. Sin embargo, cuando las escuelas soliciten participar en alguna actividad de carácter optativo, deberán tener presente el compromiso que adquieren con los espacios y evitar la cancelación de la actividad programada sin justificación.
167. En las Escuelas Secundarias en el marco de la Cruzada Escolar para la Preservación y Cuidado del Ambiente, el director o la directora operativa, las inspectoras e inspectores generales de zona, las jefas y jefes de enseñanza y las directoras y directores de las escuelas, promoverán la participación de maestras y maestros, alumnas y alumnos en campañas permanentes a favor de la salud y de protección del ambiente, considerados en el Proyecto Escolar.
168. En reconocimiento a la labor que lleva a cabo la Cruz Roja Mexicana, se promoverá la participación de la comunidad escolar en la campaña anual de aportación voluntaria de donativos.
169. En el marco del programa “Ver Bien para Aprender Mejor” el personal docente de escuelas Primarias, Secundarias y Centros de Atención Múltiple básico y laboral, apoyarán el proceso de detección de los alumnos que presenten problemas visuales.

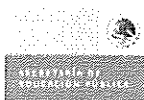
170. El personal de supervisión, directivo y docente, apoyarán el desarrollo del Programa para la Atención Integral de la Salud del Escolar en el Distrito Federal y las estrategias de atención que lo complementan.

SUPERVISIÓN ESCOLAR

173. La supervisora o supervisor escolar, la inspectora o inspector general de zona promoverá la organización y funcionamiento eficaz de las escuelas bajo su responsabilidad, para asegurar que la comunidad educativa asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados de los aprendizajes de los alumnos, teniendo como base la mejora continua de la enseñanza y aprendizaje y del desarrollo profesional de los maestros.

Asimismo, propiciarán la creación de una cultura de participación y colaboración entre maestros, estableciendo su liderazgo técnico-pedagógico y estableciendo relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.

175. Asesorará y orientará a los directores o directoras respecto a la elaboración del Proyecto Escolar y la planeación didáctica de los profesores, con base en las orientaciones metodológicas contenidas en el documento “El proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos”.
176. Apoyará los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de cada director o directora, a fin de que cuenten con los elementos técnicos y metodológicos necesarios para el cumplimiento de su función. En esta actividad brindará oportunidades para el diálogo individual y colectivo entre los directores de las escuelas bajo su responsabilidad y les proporcionará orientaciones y recomendaciones en forma oral y por escrito.
177. La jefa o jefe de sector, supervisora o supervisor de zona, la inspectora o inspector general de zona, fomentará la participación de los directores en el Programa Escuelas de Calidad, estableciendo acciones coordinadas y de corresponsabilidad en la elaboración del Proyecto Escolar, particularmente en aquellas escuelas ubicadas en zonas de alta marginalidad y que atiendan a población vulnerable como es el caso de niñas y niños indígenas, migrantes, población que presenta necesidades educativas especiales con discapacidad o población en situación de y en calle.
178. La supervisora o supervisor de zona, la inspectora o inspector general de zona, evaluará y dará seguimiento al Proyecto Escolar de los planteles a su cargo con el apoyo del Sistema para el Registro y Seguimiento del Proyecto Escolar (PROYESCO).



179. La jefa o jefe de sector, supervisora o supervisor, la inspectora o inspector general de zona, se abstendrán de realizar acciones que no estén consideradas en el Proyecto Escolar, como son muestras, concursos, evaluaciones, exposiciones, campañas, entre otros.
182. Participará en las actividades de desarrollo profesional a que se le convoque para fortalecer su función. En dichas reuniones, además de recibir orientaciones y retroalimentación sobre la función supervisora, reflexionará y deliberará sobre los éxitos y dificultades de dicha tarea.
183. Convocará y presidirá las reuniones del Consejo Técnico de Sector o de Zona, en donde se analizarán los logros y problemas técnico pedagógicos que enfrentan las escuelas y se elaborarán estrategias de mejora y seguimiento.
184. Establecerá comunicación y coordinación con los supervisores de manera internivel, sobre todo con los que comparten ubicación geográfica, para sumar esfuerzos en la atención educativa de la comunidad a la que atienden.
186. La supervisora o supervisor, inspectora o inspector general de zona, realizarán al mes, un número mínimo de visitas determinado por la Coordinación Sectorial, Dirección de Educación Inicial y Especial o Subdirección de Educación Básica para Adultos, a cada una de las escuelas que tienen asignadas. Lo anterior no implica que, si la atención a los servicios educativos lo requiere, permanezcan el tiempo que sea necesario en alguna de ellas.

