



SEV
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DEL ESTADO DE VERACRUZ

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
COORDINACIÓN ESTATAL DE ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CICLO ESCOLAR 2015-2016



**Guía de actividades para la evaluación
del desempeño de la función directiva.**

**ETAPA 3:
Ruta de Mejora Argumentada.**



DR. JAVIER DUARTE DE OCHOA
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE VERACRUZ

MTRA. XÓCHITL A. OSORIO MARTÍNEZ
SECRETARIA DE EDUCACIÓN

L.E.P. ROSENDO ROBERTO PELAYO VALDÉS
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN BÁSICA

LIC. VICENTE GUILLERMO BENÍTEZ GONZÁLEZ
OFICIAL MAYOR

PROFRA. ROSALINDA I. GALINDO MOTA
DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN INICIAL Y PREESCOLAR

PROFR. ELPIDIO ARENAS RODRÍGUEZ
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA FEDERALIZADA

PROFR. MARIO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA ESTATAL

PROFR. TIRSO ÁNIMAS GARCÍA
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

PROFRA. DELFINA CUEVAS AGUILAR
DIRECTORA DE EDUCACIÓN ESPECIAL

PROFR. ELIAS JIMÉNEZ ROMERO
DIRECTOR DE EDUCACIÓN INDÍGENA

PROFR. ANDRÉS BALLESTEROS ELIZONDO
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA FEDERALIZADA

PROFR. OMAR MALDONADO FIGUEROA
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA ESTATAL

PROFR. GAUDENCIO HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
COORDINADOR ESTATAL DE ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL



SEV
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DEL ESTADO DE VERACRUZ

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
COORDINACIÓN ESTATAL DE ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CICLO ESCOLAR 2015-2016



Guía de actividades para la evaluación del desempeño de la función directiva.

“Este programa es público ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa”.

La **Guía de actividades para la Evaluación del Desempeño de la Función Directiva. Etapa 3. Ruta de Mejora Argumentada**, fue elaborada por la Secretaría de Educación de Veracruz, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y la Coordinación Estatal de Actualización Magisterial.

Autores

Mtro. Abel Oswaldo Beristain Martínez
Mtra. Jéssica Huesca Marrón

Revisión General/ Cuidado de la Edición

Profr. Gaudencio Hernández González
Profra. Guadalupe Ruiz Sánchez

Diseño editorial

Ivonne Morales Márquez

CONTENIDO

Presentación.....	4
Primera sesión. Procesos y elementos de la Ruta de Mejora Escolar.....	5
Segunda sesión. La Ruta: se implementa y se reorienta	9
Tercera sesión. ¿Cómo se argumenta la Ruta de Mejora?	14



Presentación

Procesos de mejora efectiva y constante son inconcebibles si carecen de evaluación, sencillamente, se convierten desde su arranque en objeto idóneo de estancamiento, ineficacia en la consecución de la tarea, de nulidad en los resultados, o lo que es más lamentable, de efectos opuestos a lo esperado. Si el proceso en cuestión, constituye un elemento fundamental de la estructura que conforma el sistema educativo, la tarea evaluadora se convierte en un deber éticamente imprescindible, ya que es en el ámbito pedagógico donde se abona al desarrollo de la personalidad del ser humano, contribuye en el fortalecimiento de las capacidades y la formación de futuros profesionales; quienes serán los protagonistas en la construcción de un mundo con mejores condiciones de vida para todos.

En congruencia con lo anterior, la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) comprometida por impulsar la transformación del quehacer educativo y adherirse a la dinámica establecida desde la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el marco de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), concretamente en el Artículo 52, que refiere sobre la evaluación del desempeño, ofrece a todas las figuras educativas susceptibles a evaluarse **Guías de Actividades Autoinstruccionales**.

La **Guía de actividades para la Evaluación del Desempeño de la Función Directiva. Etapa 3. Ruta de Mejora Argumentada** pretende encaminar a esta figura, hacia un proceso de reflexión y mejora de su quehacer cotidiano, a través de actividades teórico-prácticas. Consta de tres sesiones, denominadas: **Procesos y elementos de la Ruta de Mejora Escolar, La Ruta: se implementa y se reorienta y ¿Cómo se argumenta la Ruta de Mejora?**

La SEV espera que esta Guía sea de utilidad para los directivos que están próximos a participar en la Evaluación del Desempeño y se constituya en una herramienta de apoyo para todas las figuras interesadas en dicho proceso.



Primera sesión. Procesos y elementos de la Ruta de Mejora Escolar

Propósito

Que los directivos reconozcan los procesos y elementos que integran la Ruta de Mejora Escolar, mediante la recuperación de experiencias en el trabajo del Consejo Técnico Escolar y la lectura de algunos textos.

Materiales

- Cuaderno de notas.

Referencias

- Reynolds, D. (1997). *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Colección Aula XXI. México: Santillana.
- SEP. (2014). *Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar. Educación básica. Preescolar-Primaria-Secundaria. Consejos Técnicos Escolares. Fase Intensiva*. Subsecretaría de Educación Básica. México: Autor.
- SEP/CNSPD. (2015). *Guía académica para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada*. México: Autores. Recuperado de:
http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/ba/permanenciadirectores/guias_academicas_ruta_mejora_dir/

Actividades

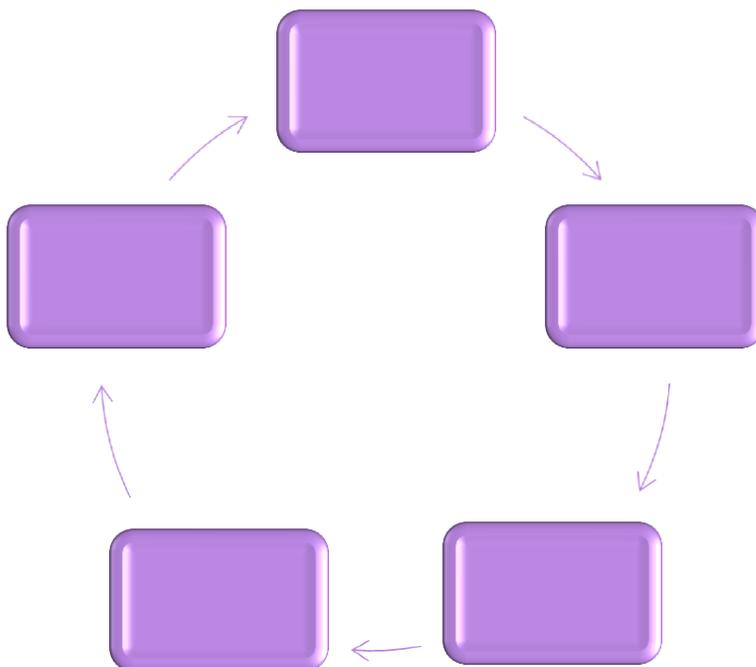
1. Con base en la experiencia de trabajo en el Consejo Técnico Escolar (CTE), responda los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Qué procesos se generan con la construcción de la Ruta de Mejora Escolar en el colectivo docente?
 - ¿Cuáles son los elementos que integran la estructura de la Ruta de Mejora Escolar?
2. Registre las respuestas de los cuestionamientos anteriores, en su cuaderno de notas.



3. Resuelva la siguiente sopa de letras e identifique los procesos y elementos de la Ruta de Mejora Escolar.

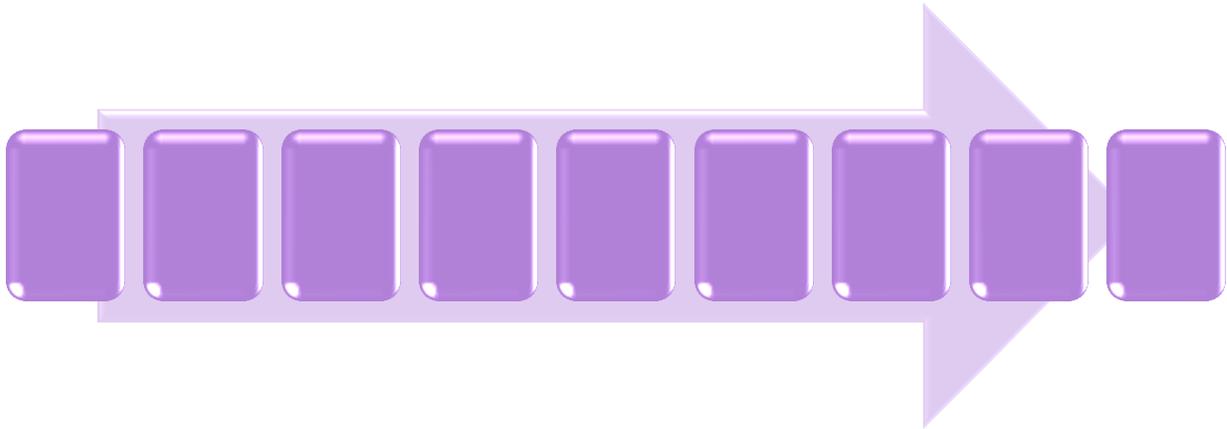
R	E	N	D	I	C	I	O	N	Y	D	E	M	U	S
P	A	O	C	I	T	S	O	N	G	A	I	D	E	E
U	L	A	R	A	C	S	O	T	S	O	C	G	V	D
R	S	A	C	C	I	O	N	E	S	X	U	S	A	A
E	Z	S	N	Z	A	P	A	T	O	I	E	O	L	D
C	E	S	R	E	C	U	R	S	M	U	N	P	U	I
U	L	I	B	O	A	T	I	I	E	S	T	M	A	R
R	C	U	E	N	T	C	E	Z	T	D	A	E	C	O
S	M	A	R	I	A	N	I	A	A	E	S	I	I	I
O	O	B	J	E	T	I	V	O	S	L	Y	T	O	R
S	L	E	S	O	X	O	T	U	N	I	O	E	N	P
I	M	P	L	E	M	E	N	T	A	C	I	O	N	W

4. Complete el siguiente diagrama, anotando los procesos de la Ruta de Mejora Escolar, que identificó en la sopa de letras:





5. En el siguiente esquema escriba los elementos de la planeación de la Ruta de Mejora Escolar, que identificó en la sopa de letras:



6. A fin de complementar sus saberes, realice la lectura de los siguientes fragmentos, mismos que son antecedentes de la Ruta de Mejora Escolar:

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

SEP, (2014), p. 10

3.1 Antecedentes

La Ruta de Mejora es un instrumento dinámico donde se expresan las decisiones acordadas por el colectivo docente, las cuales colocan en el centro a los alumnos y su aprendizaje. Este instrumento permite organizar, sistematizar y planificar las acciones necesarias para lograr los propósitos que la propia escuela determine con base en las prioridades educativas que se establezcan en el Consejo Técnico Escolar (CTE).

La Ruta de Mejora no constituye un requisito o documento administrativo, en realidad refiere al diálogo, a la toma de acuerdos y compromisos por parte del colectivo docente donde el director escolar encabeza su planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, con la colaboración en todo momento del equipo docente.

SEP/CNSPD, (2015), p. 12



7. Con base en las actividades realizadas hasta el momento, elabore conclusiones que den respuesta a los siguientes cuestionamientos. Redáctelas en la tabla que a continuación se presenta:

Cuestionamientos	Conclusiones
¿Qué características tienen los procesos de la Ruta de Mejora Escolar?	
¿Por qué son importantes los elementos que integran la Ruta de Mejora Escolar?	

Para saber más ...

El liderazgo educativo orientado hacia el cumplimiento de unas metas no implica simplemente poseer una información correcta de las metas y medios de un determinado campo y trasladar esa información al equipo escolar, sino que exige también toda una gama de cualidades personales, estrategias eficaces de seguimiento y apoyo, un liderazgo de calidad y, finalmente, tiempo para crear la confianza necesaria para que ese liderazgo sea efectivo.

Reynolds, (1997), p. 26



Segunda sesión. La Ruta: se implementa y se reorienta

Propósito

Que los directivos reconozcan la pertinencia de las decisiones y acciones planteadas en la Ruta de Mejora Escolar, mediante la contrastación y reflexión de los elementos que la integran.

Materiales

- Ruta de Mejora Escolar (Ciclo Escolar 2014-2015).
- Bitácora del Consejo Técnico Escolar (Ciclo Escolar 2014-2015).
- Cuaderno de notas.

Referencias

Perkins, D. (2000). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. SEP. Biblioteca para la Actualización del Maestro. Ed. Gedisa. México.

SEP. (2015b). *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño de personal con funciones de dirección*. Subsecretaría de Educación Básica. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. México: Autor. Recuperado de:

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas_aspectos/VERSION_FINAL_dmj_directores_190515.pdf

SEP/CNSPD. (2015). *Guía Académica para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada*. México: Autores. Recuperado de:

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/ba/permanenciadirectores/guias_academicas_ruta_mejora_dir/

Actividades

1. Realice la lectura de la información contenida en los siguientes recuadros:

Etapa 3. Ruta de Mejora argumentada

Propósito

Evaluar la argumentación del director sobre las prioridades que establece para propiciar la mejora continua de la escuela; así como la reflexión sobre los efectos que espera producir en los aprendizajes de los alumnos. El contenido y la estructura de la Ruta de Mejora elaborada por el director, así como el diagnóstico y la descripción del contexto interno y externo de la escuela, serán también motivo de evaluación.

Estructura

El director diseñará una Ruta de Mejora a partir de una problemática que se le plantee de acuerdo al nivel educativo en el que se desempeña, con el formato dispuesto para tal efecto en la plataforma en línea.



La problemática a ser atendida en la Ruta de Mejora será de carácter general y estará acompañada de información que apoye al director en la descripción del contexto y la elaboración del diagnóstico de la escuela.

Una vez concluida la Ruta de Mejora, y a partir de una guía de preguntas dispuesta en la plataforma, en línea, el director argumentará por escrito el sustento y los efectos esperados de su intervención directiva.

Los rubros que integran la estructura de la Ruta de Mejora a elaborar son:

- Descripción del contexto interno y externo de la escuela.
- Diagnóstico de la escuela.
- Prioridades y metas establecidas en el plantel.
- Acciones para atender las prioridades.
- Acciones para el seguimiento de las prioridades.
- Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva.

Los elementos anteriores serán considerados en la guía para elaborar la argumentación.

Las Rúbricas para evaluar la argumentación de la Ruta de Mejora elaborada por el director abordarán los mismos elementos que la argumentación.

Proceso de aplicación

El director se presentará en la sede de aplicación el día de evaluación y diseñará una Ruta de Mejora que argumentará a partir de las metas que se propone alcanzar, en el formato dispuesto para tal efecto en la plataforma en línea. El tiempo estimado para esta tarea es de 3 horas.

SEP, (2015b), p. 12 y 13

Etapa 3. Ruta de Mejora argumentada. En esta etapa el personal con funciones de dirección elaborará una Ruta de Mejora en la que identifique claramente las prioridades educativas de la escuela, así como una propuesta de acciones para atenderlas y evaluar sus resultados. Además, el personal con funciones de dirección elaborará un escrito en el que analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas.

3.2 Características de la Ruta de Mejora argumentada

La Ruta de Mejora argumentada, como parte del proceso de Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección, está orientada a un ejercicio que dé cuenta del conocimiento, organización y elementos necesarios que le permiten a un director escolar encabezar junto con su colectivo docente la elaboración, seguimiento y evaluación de este instrumento.

En esta etapa, el director elaborará un escrito en el que diseñe, analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas para una argumentación sobre la Ruta de Mejora: en sus objetivos, estructura, contenido y resultados esperados.

3.3. Elaboración de la Ruta de Mejora argumentada

El director elaborará la Ruta de Mejora argumentada a partir de dos momentos; en el primero enunciará las actividades o tareas propuestas para brindar atención a las prioridades educativas detectadas en su escuela con el colectivo docente y en el segundo, argumentará, justificará, sustentará y dará sentido a las acciones elegidas.

SEP/CNSPD, (2015), p. 9



2. Escriba en su cuaderno de notas, los aspectos fundamentales o rubros de la Ruta de Mejora Argumentada.
3. Recupere la Ruta de Mejora del centro de trabajo donde labora, del Ciclo Escolar 2014-2015. Explore su estructura y analice la información que se incluye considerando los rubros identificados anteriormente.
4. Tome como base el siguiente instrumento y pondere los aspectos descritos, marcando con una "X" la casilla en la cual ubica la presencia y/o ausencia de los elementos estructurales de la Ruta de Mejora, señalados en la Guía para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada.

Lista de Cotejo		
Descripción del contexto externo de la escuela	Si	No
• Características de la localidad en la que se encuentra el plantel.		
• Participación en actividades relativas a los usos y costumbres que se practican en la localidad en la que se ubica la institución.		
• Relación de la escuela, con la comunidad cercana a la misma.		
• Interacción con planteles de la misma zona escolar y/o de la misma localidad.		
• Características del entorno familiar, social y económico de los alumnos.		
Descripción del contexto interno de la escuela	Si	No
• Datos referentes a la antigüedad del plantel.		
• Información estadística: Número de alumnos por grado y grupo, número de docentes, personal de apoyo e intendencia, etc.		
• Características de la infraestructura, mobiliario, equipo, etc.		
• Dinámica organizacional (horarios, roles, funciones, comisiones, etc.).		
• Actividades de carácter académico, cívico, cultural, social, etc.		
• Funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social.		
• Participación en programas federales, estatales o de apoyo a alumnos en condiciones de vulnerabilidad.		
• Vinculación del director y docentes con autoridades locales, municipales y/o educativas.		
• Mecanismos de comunicación entre docentes y padres de familia.		
• Méritos obtenidos por alumnos y/o personal de la escuela.		
Diagnóstico de la escuela	Si	No
• Planteamiento de necesidades educativas, sus posibles causas y consecuencias (por asignatura y/o campo formativo).		
• Análisis y reflexión de datos cuantitativos relativos a los reportes de evaluación (calificaciones y promedios).		
• Detección de alumnos en situación de riesgo y/o deserción escolar.		
• Detección de alumnos con necesidades educativas especiales.		
• Resultados de las prácticas de evaluación de la comprensión lectora.		
• Análisis de resultados de evaluaciones externas, referentes al logro académico de los estudiantes.		
• Funcionamiento regular de la escuela, en atención a los Rasgos de la		



Normalidad Mínima de Operación Escolar.		
• Favorecimiento de una buena convivencia escolar.		
• Perfil profesional del personal docente.		
• Fortalezas y áreas de oportunidad del colectivo docente.		
• Participación del colectivo docente en el Consejo Técnico Escolar.		
Prioridades educativas y metas establecidas en la escuela	Si	No
• Establecimiento de objetivos y acuerdos derivados del trabajo colegiado dentro del Consejo Técnico Escolar.		
• Mejora de los aprendizajes de estudiantes en situación de riesgo escolar.		
• Prevención del rezago y la deserción de los alumnos del plantel.		
• Funcionamiento regular de la escuela, en atención a los Rasgos de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.		
• Favorecimiento de una convivencia sana y pacífica escolar.		
Acciones para atender las prioridades Establecidas en la escuela	Si	No
• Para el logro de objetivos, metas y acuerdos derivados del trabajo colegiado dentro del Consejo Técnico Escolar.		
• Para la mejora de los aprendizajes de estudiantes en situación de riesgo escolar.		
• Para la prevención del rezago y la deserción de los alumnos del plantel.		
• Para el funcionamiento regular de la escuela, en atención a los Rasgos de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.		
• Para el favorecimiento de una buena convivencia escolar.		
• Para optimizar el uso del tiempo en actividades de aprendizaje en la escuela y en el aula.		
• Para la revisión, orientación, visitas al aula y asesoría a los docentes.		
• Para la comunicación y vinculación con la comunidad, padres de familia, instancias de gobiernos en el fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos.		
Acciones para el seguimiento de las prioridades establecidas en la escuela	Si	No
• Para el seguimiento de objetivos, metas y acuerdos derivados del trabajo colegiado dentro del Consejo Técnico Escolar con base en el Sistema Básico de Mejora.		
• Participación en programas federales, estatales o de apoyo a alumnos en condiciones de vulnerabilidad.		
Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva	Si	No
• Para compartir en los Consejos Técnicos de Zona con otros directores, el cumplimiento de objetivos, metas y acuerdos derivados del trabajo colegiado en relación al Sistema Básico de Mejora.		
• Para la evaluación de metas en torno a las Prioridades Educativas.		
• En la utilización de resultados, para la toma de decisiones.		
• Para la rendición de cuentas a las familias de los alumnos.		



5. Complete la siguiente tabla, anotando la frecuencia obtenida de los aspectos valorados en la lista de cotejo anterior.

Rubros que integran la Estructura de la Ruta de Mejora Argumentada					
	SI	NO		SI	NO
Descripción del contexto interno y externo de la escuela.			Acciones para atender las prioridades.		
Diagnóstico de la escuela.			Acciones para el seguimiento de las prioridades.		
Prioridades y metas establecidas en el plantel.			Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva		

NOTA: La finalidad de este ejercicio, es identificar la presencia y/o ausencia de los rubros que integran la Ruta de Mejora Escolar, establecidos en los documentos oficiales emitidos por: SEP/SEB/CNSPD.

6. Analice los resultados obtenidos en la lista de cotejo y reflexione sobre los mismos, con la finalidad de dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:
- ¿Qué rubros de la Ruta de Mejora Escolar se incluyen?
 - ¿Qué rubros de la Ruta de Mejora Escolar hacen falta incorporar?
 - ¿Qué rubros de la Ruta de Mejora se deben enriquecer y/o mejorar?
7. Explore el contenido de la Bitácora del Consejo Técnico Escolar, a fin de rescatar conclusiones, acuerdos, reflexiones, etc., que le permitan reestructurar el contenido de la Ruta de Mejora Escolar.

Para saber más ...

Tradicionalmente, el director es quien administra la escuela así como el capitán del barco es quien comanda la tripulación [...] La participación de maestros, padres e incluso de los mismos alumnos en la dirección de la escuela fomenta el interés y las motivaciones, aunando el esfuerzo intelectual de todos en beneficio de la empresa común. Ello no significa que los directores carezcan de autoridad, sino que la escuela inteligente necesita promover el interés reflexivo no sólo de los alumnos sino también de los adultos comprometidos en la escuela.

Perkins, (2000), p. 28



Tercera sesión. ¿Cómo se argumenta la Ruta de Mejora?

Propósito

Que los directivos elaboren un escrito en el que analicen, justifiquen, sustenten y den sentido a las acciones planteadas en la Ruta de Mejora Escolar.

Materiales

- Ruta de Mejora Escolar (Ciclo Escolar 2014-2015), reestructurada en la segunda sesión.

Referencias

Díaz B. N. y Reinos H. D. (2013). *Sistematización de una práctica pedagógica a través de una secuencia didáctica para el fortalecimiento de la competencia argumentativa en estudiantes de Ciclo V de la institución educativa María Dolorosa jornada nocturna, de la ciudad de Pereira*. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3924/1/37241D542.pdf>

Namo de Melo. G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. SEP. Subsecretaría de Educación Básica. Biblioteca para la Actualización del Maestro. México: CONALITEG.

SEP/CNSPD. (2015). *Guía académica para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada*. México: Autores. Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/ba/permanenciadirectores/guias_academicas_ruta_mejora_dir/

Actividades

1. Efectúe la lectura de los siguientes fragmentos sobre el concepto de argumentación y la estructura del texto argumentativo:

2.2 CONCEPTO DE ARGUMENTACIÓN

Se habla de argumentar, como el discurso dirigido a generar influencia sobre uno o varios interlocutores. De acuerdo con Pérez y Vega “la argumentación se centra en presentar una información sobre el asunto que se trate, lo suficientemente completa como para persuadir al destinatario, por medio de razonamientos”. Dicha persuasión busca convencer al público sobre un punto de vista determinado, llevarlo a realizar o no cierta acción, o simplemente reforzar ideas que ya tienen bases previas en él.

2.3 LA ESTRUCTURA DEL TEXTO ARGUMENTATIVO

Al respecto de la estructura, en los textos argumentativos, se distinguen dos aspectos fundamentales que Álvarez y Pérez llaman “marco o situación pragmática” y el “componente sintáctico textual”. La situación pragmática se refiere a las situaciones en que se da el acto comunicativo, a los sujetos involucrados y a la relación entre ellos, contexto en que se da la argumentación. De otro lado, el componente sintáctico textual se relaciona con las categorías funcionales de la argumentación, las construcciones gramaticales y sintácticas que dan vía al desarrollo del acto como tal.



Si bien el texto argumentativo se compone por proposiciones de distinto orden, como argumentativas, narrativas, expositivas, descriptivas, etc. Pérez y Vega recurren a la estructura propuesta por Cicerón, la cual consta de cuatro partes básicas, estructuradas en tres fases: En la fase inicial, está (I) La Introducción que presenta el tema y prepara a los interlocutores para aceptar la tesis a defender, en ella se apela a autoridades, a valores universales, emociones, etc., para tratar de ganar la atención. Incluye la exposición de los hechos que se trata de dejar en claro (II) La tesis y por supuesto, trata de poner al interlocutor del lado del argumentador; como es de esperarse, es posible usar distintos tipos de discurso y argumentación para lograrlo. La siguiente fase de la estructura es la de (III) Exposición de los argumentos, donde se defiende la tesis bajo distintos tipos de argumentación y a partir de los argumentos en contra, se crean nuevos contraargumentos que defiendan la posición y se encaminen hacia la victoria en la disputa de ideas. Y en la última fase está (IV) La Conclusión que recapitula los argumentos expuestos y se encarga de fortalecer la tesis defendida.

Díaz y Reinoso, (2013), p. 16 - 19

2. Con base en la lectura anterior registre en el siguiente recuadro, con sus propias palabras, en qué consiste cada una de las partes de la argumentación:

Estructura del Texto Argumentativo		
Fases	Partes	Descripción
Inicial	I. Introducción	
	II. Tesis	
De Estructura	III. Exposición de argumentos	
Final	IV. Conclusión	

3. Recupere la Ruta de Mejora Escolar reestructurada en la sesión 2, la cual se constituirá en insumo importante para la argumentación.



4. Inicie con la elaboración del escrito, para ello realice cada uno de los pasos que a continuación se señalan, a fin de llevar un orden en el planteamiento de las ideas. Conteste los enunciados guía¹ que se presentan a continuación y registre su respuesta en los siguientes recuadros:

Contexto interno y externo de la escuela:

Enunciado	Texto
Argumente de qué manera tomó en cuenta los elementos del contexto interno y externo de la escuela, para definir los acuerdos, objetivos, metas, acciones y estrategias para evaluar los resultados de la Ruta de Mejora.	

Diagnóstico de la Escuela:

Enunciado	Texto
Explique de qué manera las características descritas en el diagnóstico, influyeron en la definición de las prioridades, metas, acciones, el seguimiento y la evaluación.	
Explique por qué los elementos del diagnóstico le permiten dar sentido y enmarcar su función directiva con respecto a las actividades realizadas con el colectivo docente.	
Argumente por qué los elementos del diagnóstico le permiten dar sentido al liderazgo y la gestión que desarrolla en torno al Sistema Básico de Mejora.	

¹ Los enunciados guía que se presentan en este ejercicio fueron elaborados a partir de los rubros establecidos en la Guía para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada (SEP/CNSPD, (2015), pp. 15 y 16).



Prioridades y metas establecidas en el plantel:

Enunciado	Texto
<p>Argumente de qué manera la relación entre los elementos del contexto interno y externo de la escuela y el diagnóstico, contribuyen en la definición de los acuerdos, objetivos y metas, establecidos mediante el diálogo y el trabajo colegiado.</p>	

Acciones para atender las prioridades:

Enunciado	Texto
<p>Argumente cuál es la congruencia que existe entre los elementos del contexto interno y externo de la escuela, el diagnóstico y las prioridades establecidas con las acciones para atender las cuatro prioridades del Sistema Básico de Mejora.</p>	
<p>Justifique y sustente el porqué de las acciones previstas para el acompañamiento, asesoría, visitas y orientación académica a sus docentes.</p>	
<p>Explique cómo las actividades de gestión incluidas en la Ruta de Mejora favorecen la vinculación con los padres de familia, la comunidad escolar y otras instancias de gobierno o apoyos externos.</p>	



Acciones para el seguimiento de las prioridades:

Enunciado	Texto
Justifique cómo las acciones y estrategias para el seguimiento a las prioridades y metas establecidas en el plantel se relacionan con los elementos del contexto interno y externo de la escuela, así como los del diagnóstico.	
Explique cómo la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar constituyen un espacio importante para el seguimiento de acciones en torno a la mejora continua del plantel.	

Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva:

Enunciado	Texto
Argumente de qué manera las estrategias relativas a su gestión directiva contribuyeron en el desarrollo de actividades y acciones establecidas en la Ruta de Mejora.	
Justifique las acciones planteadas para evaluar su función en la asesoría, orientación y seguimiento de sus docentes.	
Describa las acciones relativas a su gestión directiva que favorecieron la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.	
Describa las acciones relativas a su gestión directiva que promueven la vinculación con los padres de familia, instancias externas y comunidad en general.	



- Una vez concluido el escrito, realice la revisión de este, a partir de la rúbrica que se muestra a continuación.

Rúbrica para evaluar el desempeño de la Función Directiva

Parámetros	Indicador/Desempeño		
	Bueno (6)	Satisfactorio (3)	Deficiente (1)
1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.	Argumenta la necesidad de articular las acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar.	Argumenta algunas ideas sobre la articulación de acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar, pero no las establece con carácter de necesarias.	Describe ideas sobre la articulación de acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar, sin realizar la argumentación correspondiente.
	Reconoce la función del director en el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.	Reconoce parcialmente que la función del director está relacionada con el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.	Reconoce que el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar tiene una relación incipientemente con la función del director.
2.1 realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.	Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, los logros de los alumnos y las áreas de mejora en el trabajo escolar.	Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela y los logros de los alumnos, sin delimitar las áreas de mejora en el trabajo escolar.	Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, pero no incluye datos relativos a los logros de los alumnos y ni refiere las áreas de mejora en el trabajo escolar.
	Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.	Organiza las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela, a través de una distribución inequitativa.	Organiza y distribuye las acciones y tareas, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela; sin embargo, no involucra al personal escolar en el establecimiento de las mismas.



<p>2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.</p>	<p>Diseña estrategias de coordinación en la escuela para asegurar el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.</p>	<p>Diseña estrategias en la escuela para asegurar parcialmente el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.</p>	<p>Diseña estrategias en la escuela pero éstas no aseguran el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.</p>
<p>2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.</p>	<p>Coordina con el colectivo escolar, el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela, con el fin de orientar al personal docente.</p>	<p>Coordina con el colectivo escolar, el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela, sin el fin de orientar al personal docente.</p>	<p>Coordina con el colectivo escolar actividades ajenas al análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela.</p>
<p>4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.</p>	<p>Desarrolla actividades que promueven los derechos de niñas y niños para acceder a una educación de calidad, permanecer en la escuela, aprender y concluir oportunamente su educación.</p>	<p>Desarrolla actividades que promueven los derechos de niñas y niños para acceder a una educación de calidad, permanecer en la escuela, aprender sin garantizar la conclusión oportuna de su educación.</p>	<p>Desarrolla actividades relativas al aprendizaje de los alumnos, pero éstas no promueven los derechos de niñas y niños para acceder a una educación de calidad.</p>
<p>5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.</p>	<p>Establece acciones de vinculación entre la escuela y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos. Gestiona la colaboración de distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>Establece acciones con parcial vinculación entre la escuela y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos. Gestiona, ocasionalmente, la colaboración de distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>Establece acciones para fortalecer los aprendizajes de los alumnos, sin considerar la vinculación entre la escuela y la comunidad. Gestiona la colaboración de distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil restringiendo las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.</p>
<p>5.3 Aporta estrategias al funcionamiento</p>	<p>Propone acciones dentro del Consejo Técnico de Zona, para dar</p>	<p>Propone algunas acciones dentro del Consejo Técnico de Zona, para dar</p>	<p>Propone acciones dentro del Consejo Técnico de Zona, sin vincularlas con</p>



eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.	cumplimiento a la Normalidad Mínima de Operación Escolar y las prioridades de la educación básica.	cumplimiento esporádico a la Normalidad Mínima de Operación Escolar y las prioridades de la educación básica.	el cumplimiento a la Normalidad Mínima de Operación Escolar y las prioridades de la educación básica.
--	--	---	---

FUENTE: SEP/CNSPD. (2015). Guía académica para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada, p. 10 y 11.

6. Identifique aquellos elementos a fortalecer y realice la reestructuración del texto elaborado en la actividad 4.

Para saber más ...

En la gestión de futuro, el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador es fundamentalmente un gran ejemplo, un gran espejo para los estudiantes, para la comunidad. La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar; [...].

En este sentido debemos insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en el aula, en la dirección, en la supervisión, en la conducción superior de la educación. Debemos insistir en fomentar en el aula el gusto por aprender.

Namo de Melo. G.,(1998), p. 97

En espera de que el presente documento haya servido como un recurso de apoyo para complementar el proceso de elaboración de la Ruta de Mejora Argumentada, se le exhorta a no claudicar, centrando su atención en el cumplimiento de este importante desafío, con dignidad y entrega en beneficio propio y de su comunidad educativa.



SEV

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DEL ESTADO DE VERACRUZ

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
COORDINACIÓN ESTATAL DE ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL





SEV

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DEL ESTADO DE VERACRUZ

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
COORDINACIÓN ESTATAL DE ACTUALIZACIÓN MAGISTERIAL

