

318523



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional
Autónoma de México
1981 - 1984

“MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ESCUELA
SIERRA NEVADA COMO MEDIO PARA LOGRAR LA EFICACIA EN SU
SERVICIO”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

ALEJANDRO ANTONIO AGUILAR RESPLENDINO

ASESOR DE TESINA:

MTRA. MATILDE SAKRUKA COHEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A **Alison** por su amor y cariño y por el gran apoyo que siempre me ha brindado para desarrollarme profesionalmente.

A **Alejandro, Sebastián y Nicholas** por la alegría que le han dado a mi vida.

A la memoria de **mi madre** quién siempre estará en mi corazón.

A **mi padre** por ser un extraordinario ejemplo para todos y por haberme inculcado el amor por la educación.

A **Mónica Lapuente** por su gran ayuda e invaluable consejos en la elaboración del presente trabajo.

A **los directores y maestros de la Escuela Sierra Nevada** por su importante participación en la elaboración del modelo de evaluación institucional.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Alejandro Antonio

Aguilar Resplendino

FECHA: 17-Mayo-2009

FIRMA: P.A



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1 ESCUELA SIERRA NEVADA. LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN BILINGÜE DESDE 1950.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Justificación del Modelo de Evaluación Institucional.....	6
1.3 Antecedentes.....	6
1.4 Filosofía.....	8
1.4.1 Visión.....	8
1.4.2 Misión.....	8
1.4.3 Creencias Básicas.....	9
1.4.4 Objetivo General.....	11
1.5 Estructura Organizacional.....	16
CAPÍTULO 2 CURRÍCULUM, PERSONAL Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR. ASPECTOS CLAVE EN LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL CON BASE EN UN ENFOQUE SISTÉMICO.....	18
2.1 Introducción.....	18
2.2 Teoría General de Sistemas.....	19
2.3 Reflexiones en torno a la Evaluación.....	26
2.4 Calidad Educativa.....	29
2.5 El Currículum.....	35

2.6 El Personal.....	38
2.7 La Organización Escolar.....	41
2.8 Bases para el Modelo de Evaluación Institucional.....	42

CAPÍTULO 3 PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN

INSTITUCIONAL PARA LA ESCUELA SIERRA NEVADA.....	45
3.1 Introducción.....	45
3.2 Procedimientos.....	46
3.3 Revisión Curricular.....	51
3.3.1 Procedimiento.....	51
3.3.2 Proceso.....	51
3.4 Personal.....	56
3.4.1 Procedimiento.....	56
3.4.2 Filosofía.....	56
3.4.3 Proceso.....	56
3.5 Organización Escolar.....	67
3.5.1 Procedimiento.....	67
3.5.2 Proceso.....	68
3.6 Indicadores de Eficacia.....	71
CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	77

INTRODUCCIÓN

La Escuela Sierra Nevada ha determinado como parte de su filosofía el ofrecer un servicio educativo de calidad. En la búsqueda por respetar dicho principio y tomando en cuenta que la eficacia es un componente esencial de calidad, la institución ha incluido como parte de sus políticas y objetivos generales, buscar de manera permanente ser un centro educativo eficaz, utilizando a la evaluación institucional como un mecanismo fundamental para el logro de dicho objetivo.

En su momento, la Escuela Sierra Nevada contaba con algunos procedimientos e instrumentos para llevar a cabo diferentes procesos de evaluación, principalmente en las áreas de currículum y evaluación de personal docente. Un análisis de dichos procedimientos indicó claramente que éstos no eran suficientes y que no brindaban información adecuada y suficiente a la institución para una correcta toma de decisiones.

Como resultado de dicho análisis y con el objetivo de mantenerse como un centro educativo eficaz, la institución se dio a la tarea de desarrollar un nuevo modelo de evaluación institucional, abarcando las áreas que se consideraron eran susceptibles de evaluación: el currículum, el personal y la organización escolar.

El presente trabajo, que ha sido dividido en tres capítulos, tiene la finalidad de presentar un modelo de evaluación institucional, especialmente diseñado para la Escuela Sierra Nevada. Se presenta como una propuesta pedagógica, en primera instancia, porque para desarrollarla se llevó a cabo una reestructuración organizativa al interior de la institución, en segundo término, porque la evaluación forma parte integral de todo proceso educativo y finalmente, porque el modelo puede ser aplicado por cualquier institución educativa que maneje los niveles educativos de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.

Los capítulos han sido estructurados de la siguiente manera: 1) Escuela Sierra Nevada. La Excelencia en Educación Bilingüe desde 1950; 2) Currículum, Personal y Organización Escolar. Aspectos Clave en la Evaluación Institucional con Base en un Enfoque Sistémico; y 3) Presentación del Modelo de Evaluación Institucional.

En el primero, se habla sobre la razón por la cual se maneja la evaluación institucional en la Escuela Sierra Nevada y se da una breve descripción de lo que hoy en día es la institución, incluyendo un apartado de antecedentes, su misión y visión, creencias básicas, objetivo general y estructura organizacional.

En el siguiente capítulo, se habla en primera instancia sobre la Teoría General de Sistemas como fundamento para el desarrollo del modelo de evaluación institucional. Posteriormente se plantean algunos de los conceptos del currículum, el personal y la organización escolar, que fueron tomados en cuenta al momento de desarrollar dicho modelo.

Finalmente, en el tercero y último capítulo se presenta precisamente el modelo de evaluación institucional antes mencionado, dividido en sus aspectos de currículum, personal y organización escolar, especificándose para cada uno de estos los procedimientos a seguir así como los instrumentos a utilizar para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO 1 ESCUELA SIERRA NEVADA. LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN BILINGÜE DESDE 1950

1.1 Introducción

A lo largo de los años, la Escuela Sierra Nevada ha venido desarrollándose tanto cualitativa como cuantitativamente, hasta llegar a ser en la actualidad ampliamente reconocida en la comunidad educativa nacional. Gran parte del éxito actual se basa en que la institución cuenta con una filosofía educativa claramente definida y ampliamente difundida entre todos los miembros que la integran. De dicha filosofía surgieron la misión institucional, el objetivo general y las creencias básicas sobre los cuales se sustenta el proceso enseñanza aprendizaje, apoyándose en una organización escolar respetuosa de los principios académicos de la misma institución.

Se consideró importante iniciar este trabajo con una presentación de lo que es la Escuela Sierra Nevada, incluyendo el objetivo que ésta busca al desarrollar un modelo de evaluación institucional así como su filosofía, misión, creencias básicas, objetivo general y estructura organizacional, con la idea de que el lector pueda conocer un poco más acerca de la institución y así entender más a fondo el modelo de evaluación que aquí se presenta. Lógicamente, el modelo ha sido diseñado para satisfacer las necesidades de evaluación institucional de la Escuela Sierra Nevada, por lo que resulta importante que se cuente con una adecuada información sobre la manera de operar de la institución.

Por lo tanto, en el presente capítulo se da una breve explicación de lo que es y pretende lograr la Escuela Sierra Nevada, habiendo sido dividido el mismo en los siguientes apartados: Justificación del Modelo de Evaluación Institucional, Antecedentes, Filosofía y Estructura Organizacional.

1.2 Justificación del Modelo de Evaluación Institucional

Como se comentó en la introducción, la Escuela Sierra Nevada ha determinado como parte de su filosofía el ofrecer un servicio educativo de calidad. En la búsqueda por respetar dicho principio y tomando en cuenta que la eficacia es un componente esencial de calidad, la institución ha incluido como parte de sus políticas y objetivos generales, buscar de manera permanente ser un centro educativo eficaz, utilizando a la evaluación institucional como un mecanismo fundamental para el logro de dicho objetivo.

A lo largo de los años la escuela había desarrollado algunos mecanismos de evaluación para las diferentes áreas que la componen, principalmente en lo que a evaluación de personal se refiere.

Un análisis de los procedimientos de evaluación que venían aplicándose indicó claramente que estos eran totalmente insuficientes y que por lo tanto no brindaban la información necesaria para apoyar a la institución en la toma de decisiones.

Por lo anterior, se decidió al interior de la institución que era totalmente necesario llevar a cabo una profunda revisión de los mecanismos de evaluación institucional que venían aplicándose, con la finalidad de proponer nuevas y mejores estrategias.

Al llevar a cabo la revisión y la posterior propuesta de evaluación institucional, se mantuvo siempre en mente el objetivo de que ésta debería estar estructurada de tal manera, que apoyará a la institución a lograr el objetivo de mantenerse como un centro educativo eficaz y así ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, de acuerdo a los objetivos, políticas y filosofía institucional.

1.3 Antecedentes

La Escuela Sierra Nevada, S. C. fue fundada por la Profra. Maude Crocker el mes de febrero de 1950, como una institución privada, independiente de credos políticos o religiosos, dedicada a la enseñanza primaria, con un sistema bilingüe (inglés - español), bicultural (con programas académicos de México y de los E.U.A.) y coeducacional, dirigida primordialmente

a los niños de las comunidades de habla inglesa establecidas en el área de las Lomas de Chapultepec de la Ciudad de México y a niños mexicanos y de otros países, cuyas familias tuvieran interés y preferencia por este tipo de educación.

Durante 33 años, La Escuela Sierra Nevada, o *Mrs. Crocker's School*, como mejor se le conocía, se distinguió por ofrecer un sólido programa académico que preparaba a sus alumnos para ingresar a cualquier secundaria de México, incluyendo Colegios del extranjero. En 1983, la Sra. Crocker se retiró del colegio debido a su avanzada edad, y la dirección general pasó a manos de una nueva administración, encabezada por el Sr. Alejandro Aguilar Resplendino.

Bajo esta nueva administración, el colegio amplió en primera instancia sus servicios educativos al nivel preescolar, el cual, además de enfatizar el desarrollo perceptual, sensorial y psicomotriz, funciona exclusivamente en lengua inglesa, con el objetivo de preparar a los niños para cursar una primaria efectivamente bilingüe.

En 1988 formó junto con tres escuelas más el Instituto Séneca, para ofrecer a sus alumnos el bachillerato, incorporado a la Secretaría de Educación Pública, el cual, a partir de 1993 pasó a ser manejado en forma exclusiva por la Escuela Sierra Nevada.

Posteriormente abrió dos planteles más, San Mateo en 1996 e Interlomas en el 2000, ofreciendo en ambos los niveles de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.

En la actualidad la Escuela Sierra Nevada cuenta con un total de cuatro planteles divididos de la siguiente manera. En las Lomas de Chapultepec existen dos, ubicados en domicilios cercanos, donde se ofrece el nivel preescolar en uno de ellos y primaria en el otro, siendo éste el edificio original de la institución. Estos dos forman lo que en la escuela se le conoce como el plantel Lomas. En el área de Lomas Verdes se cuenta con otro plantel, conocido como San Mateo y donde se ofrecen los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Finalmente, en el área de Interlomas, se encuentra ubicado precisamente el plantel Interlomas, donde se ofrecen también los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. En total en estos cuatro planteles se atiende a una población estudiantil de aproximadamente 2000 alumnos.

Cada plantel se maneja de manera independiente, contando cada uno con un equipo directivo encabezado por un Director General. En el ámbito institucional, existe un Consejo Directivo, el cual se encarga de dirigir los destinos de la Institución en general, tomando decisiones para beneficio de los tres planteles. Dicho Consejo es apoyado de manera regular por un Consejo Consultivo, integrado por diferentes personalidades de nuestra comunidad. Finalmente los directores conforman la junta de directores, la cual se reúne mensualmente con la finalidad de intercambiar opiniones y experiencias y sobre todo, para mantener la unidad en ideas entre los tres planteles.

1.4 Filosofía

A continuación me permito presentar los aspectos más relevantes desarrollados en la Escuela Sierra Nevada sobre los cuales se basa su propuesta educativa.

1.4.1 Visión

Aspiramos ser una institución eficiente en cuanto que nuestros alumnos y egresados, reflejen con sus actos a la comunidad que los rodea, su sólida preparación académica, los valores universales, el amor a la patria, sensibilidad y compromiso social, aprecio por las bellas artes y la salud física. Así mismo, formar líderes proactivos en la resolución de problemas que impulsen el devenir de nuestra nación y ofrecer servicios que contribuyan a la formación y al desarrollo integral de las personas.

1.4.2 Misión

Desarrollar armónica e integralmente a los alumnos, abarcando las áreas cognoscitiva, emocional, social, física y artística, dotándolos del dominio oral y escrito de un segundo idioma (inglés) y proporcionándoles a partir del aprecio por los valores y tradiciones nacionales, una visión universal y pluricultural que favorezca el entendimiento y la convivencia con todos los seres humanos, sin distinción de credos, razas y nacionalidades.

1.4.3 Creencias Básicas

En la Escuela Sierra Nevada creemos que toda acción educativa se deriva de una serie de creencias encadenadas que se tengan sobre el mundo y la sociedad, los valores normativos, el tipo de persona que se desea formar, la naturaleza del educando y del maestro. Por ello es importante aclarar y concordar, dentro de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos y padres de familia), sobre esas creencias básicas.

a) El Alumno

Reconocemos que todo ser:

- Aprende a su propio ritmo de aprovechamiento y madurez.
- Es único e irreplicable y sus diferencias individuales deben ser respetadas y valoradas.
- Tiene derecho al respeto total y absoluto de su integridad física y dignidad humana.
- Puede aprender a elegir razonadamente y a tomar sus propias decisiones.

b) El Maestro

Reconocemos que:

- Debe estar consciente de que su función no se limita a transmitir los conocimientos del programa, sino que debe abarcar el desarrollo de las capacidades intelectuales, físicas, sociales, emocionales, morales y estéticas de sus alumnos.
- Debe tener conciencia de, y satisfacer, las necesidades emocionales básicas de sus alumnos: ACEPTACIÓN, AFECTO, RECONOCIMIENTO, ÉXITO, PRESTIGIO, AUTOESTIMA Y SEGURIDAD. Por ello, las relaciones que se establecen entre maestro y alumno tienen la misma importancia que los conocimientos formales que se imparten.

El maestro debe desarrollar al máximo su sensibilidad y sentido de empatía con todos los alumnos.

- Debe descubrir y reconocer las diferencias físicas, intelectuales, emocionales y culturales que existen entre sus educandos y planear sus clases de acuerdo a ellas.
- Debe aceptar a todos los niños aún cuando el aprovechamiento o la conducta de algunos no sean adecuados. Para ayudar a estos últimos debe utilizar todos los recursos psicopedagógicos a su alcance.
- Es deber del maestro comunicarse con los padres (o sus sustitutos), siempre en forma altamente profesional, para mantenerlos informados respecto al niño, guiarlos y procurar su cooperación.
- Es función del maestro reconocer que el método de ensayo y error es una de las etapas fundamentales en el desarrollo de la inteligencia. Utiliza el fracaso como una experiencia positiva. Comprende que la crítica excesiva del error mata la iniciativa.
- Es tarea del maestro crear un ambiente en el que el niño se sienta estimulado a preguntar, pensar, disenter, explorar, explayarse y encontrar soluciones creativas e ingeniosas a los problemas. Estimula el pensamiento divergente.
- El maestro, como parte de la institución, posee sentimientos de solidaridad, lealtad y compromiso hacia ella. En caso de discrepancia, acude directamente a la dirección de la escuela en busca de un mejor entendimiento. Colabora siempre a propiciar un ambiente cordial y amistoso.

c) La Institución

- La Institución reconoce que el aprendizaje de los alumnos no se limita al aula, ni a leer, escribir y contar. La escuela es mucho más. En todo su ámbito se promueve, ante todo, el desarrollo de las capacidades sociales y emocionales de los alumnos, como base para obtener los mejores resultados en las demás áreas. La institución debe, por lo tanto, ofrecer un ambiente de tranquilidad, aceptación, seguridad, confianza, amistad y libertad.

- La institución debe fomentar la interacción hogar - escuela, y favorecer la comunicación abierta y constructiva entre todos los miembros de la comunidad educativa. Pero debe tenerse en cuenta que la comunicación al exterior de la escuela (personal, telefónica o escrita, en boletas de calificaciones, circulares, recados, mensajes, etc.) deben realizarse siempre con corrección y profesionalismo, pues es representativa del buen nombre de la institución.

- La disciplina juega un papel fundamental en la formación del alumno siempre y cuando tenga como base los principios de la salud mental y la psicología educativa. Las técnicas adecuadas deben fomentar el autocontrol, la autodirección y el sentido de responsabilidad. En caso de incurrir en infracción el alumno, debe requerirse de él la identificación y reconocimiento de la falta cometida, una autoevaluación y la reparación de la misma. Todo tipo de control autoritario irracional y negativo, como avergonzar, amenazar, chantajear, ridiculizar, humillar, incremento de trabajo académico, etc. queda rechazado definitivamente de esta escuela.

- La institución fomenta la aceptación y valoración de las diferencias socioculturales, étnicas, así como la comprensión de las diferencias físicas.

1.4.4 Objetivo General

Se pretende desarrollar integralmente a hombres y mujeres para ser conscientes y participativos en la gestión y dirección de su sociedad, capaces de afrontar nuevos problemas y situaciones de un futuro desconocido para nosotros, y buscar por sí mismos soluciones adecuadas, para sí y su sociedad. Para alcanzar este objetivo, se tenderá a formar una persona que posea los siguientes atributos:

a) Actitudes

- De respeto a sí mismo, a los demás y a la propiedad privada y pública.
- De seguridad y confianza en sí mismo y en el medio circundante.

- De aceptación y aprecio por las diferencias individuales, étnicas, culturales y nacionales.
- De identificación con, y aprecio por, los valores nacionales, culturales y étnicos.
- De participación y cooperación en la solución de los problemas comunitarios.

b) Habilidades y destrezas

- Psicomotrices
- Sociales: para la convivencia armoniosa en el trabajo y en el juego (de cooperación, aceptación de las decisiones del grupo, espera del turno, sensibilidad a los deseos y necesidades de otros, de comportamiento adecuado a las diversas situaciones).
- Cognoscitivas: para la aplicación de los principios y los conceptos aprendidos, a la vida cotidiana.
- De investigación: para el mejor aprovechamiento de los recursos del medio.

c) Hábitos

- De autodisciplina
- De responsabilidad
- De trabajo
- De cumplimiento
- De orden
- De presentación
- De higiene
- De cortesía

d) Capacidades

- De creatividad, imaginación, iniciativa y originalidad.
- De independencia: autodirección, autoevaluación y superación personal.

- De análisis, síntesis, asociación, abstracción y simbolización.
- De reflexión, cuestionamiento, disentimiento y juicio crítico.
- De expresión clara y coherente de las ideas, en forma oral y escrita.
- De enfrentar nuevos problemas y situaciones mediante la búsqueda de soluciones originales.

e) Conocimientos

- Los conocimientos básicos de las áreas programáticas, determinados tanto por los organismos oficiales como por la institución.
- Aquellos conocimientos derivados de los intereses, necesidades y aptitudes de los alumnos.

Dichos atributos necesariamente se verán reflejados en el perfil del egresado que es señalado a continuación:

Perfil del Egresado

El propósito fundamental de la Escuela Sierra Nevada es proporcionar al educando vivencias y experiencias que favorezcan su desarrollo integral abarcando las áreas emocional, social, intelectual, física y artística, dentro de un ambiente de calidez humana y respeto mutuo.

Las características del alumno egresado deberán, por lo tanto, estar contempladas dentro de estas cinco áreas. Cabe destacar que todas las características que a continuación se detallan tienen la misma importancia.

En el **área emocional** el egresado será un individuo:

- a) **Seguro de sí mismo.**- Con capacidad para enfrentarse sin temor a diversas situaciones que la vida le depare reconociendo con honestidad sus cualidades y habilidades.

- b) **Independiente.**- Con la capacidad de pensar y actuar por sí mismo manteniéndose fiel a sus principios y respetando los valores sociales.
- c) **Con deseos de superación.**- Autogestor del desarrollo óptimo de todas sus facultades.
- d) **Estable emocionalmente.**- Equilibrado en sus sentimientos, pensamientos y acciones.

En el **área social** el egresado será un individuo:

- a) **Respetuoso.**- Que muestra consideración por sí mismo, por los demás, por la propiedad en general y por los valores universales.
- b) **Con capacidad de liderazgo.**- Con la habilidad de trabajar en equipo y dispuesto a aceptar la responsabilidad de organizarlo y dirigirlo para conseguir sus objetivos.
- c) **Capaz de adaptarse a diferentes situaciones sociales.**- Que posee la capacidad de adecuarse a distintas situaciones sociales con una mente abierta, respetando las normas de conducta aceptadas por la sociedad.
- d) **Identificado con valores nacionales.**- Que posee sentimientos de respeto, aprecio, orgullo y lealtad por su país y los símbolos que lo representan.
- e) **Con sentimiento de pertenencia a la Escuela Sierra Nevada.**- Que posee sentimientos de respeto, afecto y lealtad; identificado con la filosofía de la Escuela Sierra Nevada.
- f) **Con un amplio sentido ético.**- Que posee la capacidad de actuar en sus diversos roles, de acuerdo a normas universales establecidas por la sociedad.

- g) **Comprometido permanente hacia la sociedad.**- Que reconoce que el bienestar social empieza por uno mismo a través de una actitud y acción de servicio.

En el **área cognoscitiva** el egresado será un individuo:

- a) **Bilingüe y bicultural.**- Que posee conocimientos sobre las culturas de México y Estados Unidos de América, así como la preparación adecuada para continuar realizando estudios a nivel superior en dos idiomas (inglés- español).
- b) Con capacidad para conocer, comprender, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar los conocimientos adquiridos.
- c) Con una actitud comprometida y permanente hacia el autoaprendizaje, en el entendido de que continuará aprendiendo durante toda la vida.
- d) Con la preparación y conocimientos necesarios para una correcta utilización de la tecnología en su desarrollo integral.
- e) Con un desarrollo satisfactorio de destrezas y habilidades en todas las asignaturas del plan de estudios.

En el **área física** el egresado será un individuo:

- a) **Cuidadoso de su salud así como de su higiene personal.**- Que posee hábitos que promueven su sano desarrollo físico.
- b) **Practicante del ejercicio físico.**- Que realiza habitualmente y con gusto algún deporte, sea individual o en equipo.
- c) **Consciente de la preservación del entorno ecológico.**- Que respeta absolutamente su hábitat natural.

En el **área artística** el egresado será un individuo:

- a) **Con aprecio por las artes.**- Que valora la música, las artes plásticas, la danza, el teatro y otras manifestaciones culturales.
- b) **Practicante de alguna actividad artística.**- Que participa habitualmente en alguna manifestación artística.

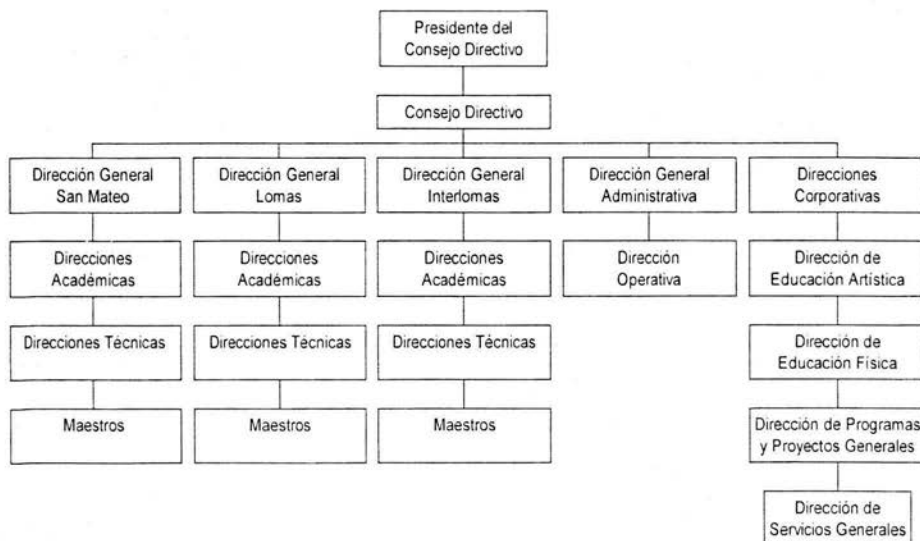
I.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la institución se encuentra conformada de la siguiente manera:

- a) **Asamblea de socios.** La integran los socios y son los encargados de nombrar al presidente del consejo directivo.
- b) **Presidente del Consejo Directivo.** Es nombrado por la asamblea de socios y su función es establecer las estrategias, lineamientos y políticas para el logro de los objetivos.
- c) **Consejo Consultivo.** Es integrado por diferentes personalidades de la comunidad y su función es la de apoyar y orientar al Consejo Directivo en la toma de decisiones.
- d) **Consejo Directivo.** Está conformado por el Presidente del Consejo, el Director General Administrativo, los Directores Generales de los planteles de Lomas, Interlomas y San Mateo y por tres directores electos cada año por la Junta de Directores. Su función es la de apoyar al Presidente del Consejo en la toma de decisiones y establecimiento de políticas y objetivos.
- e) **Junta de Directores.** La conforma la totalidad de directores, se reúne mensualmente y tiene la finalidad de intercambiar opiniones y experiencias y sobre todo mantener la unidad en ideas entre los tres planteles.

- f) **Directores Académicos.** Son los directores de cada nivel escolar (preescolar, primaria y bachillerato). Tienen como objetivo lograr el desarrollo integral de los alumnos, así como supervisar el buen funcionamiento de su área, instalaciones y promover a la institución ante la sociedad.
- g) **Directores Técnicos.** Son los directores administrativos de cada nivel escolar (preescolar, primaria y bachillerato). Su función es realizar el control escolar y tener relación con las autoridades incorporantes.
- h) **Directores Corporativos.** Se tienen 4 direcciones: Educación Artística, Educación Física, Programas y Proyectos Generales y Servicios Generales. Su objetivo es supervisar que se lleven a cabo los programas específicos de cada dirección en todos los planteles a todos los niveles y de forma homogénea.
- i) **Directores Operativos.** Se tiene un director en cada plantel. Su función es vigilar el mantenimiento de las instalaciones físicas, papelería, autobuses escolares y cafeterías.

Organigrama



CAPÍTULO 2 CURRÍCULUM, PERSONAL Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR. ASPECTOS CLAVE EN LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL CON BASE EN UN ENFOQUE SISTÉMICO

2.1 Introducción

Para diseñar el modelo de evaluación institucional para la Escuela Sierra Nevada, se tomaron en cuenta los principios de la Teoría General de Sistemas, identificándose a la misma institución como un sistema abierto, con un subsistema de control, integrado por tres elementos considerados como susceptibles a ser evaluados: el currículum, el personal y la organización escolar.

En el presente capítulo se analizan, en primera instancia, algunos de los principios de la Teoría General de Sistemas, específicamente en lo concerniente a sistemas abiertos, información y sistemas de control. Asimismo, se analiza a la Escuela Sierra Nevada como un sistema abierto y se representan, por medio de gráficas, los diferentes sistemas y subsistemas que conforman tanto a la institución, como al modelo de evaluación institucional propuesto como mecanismo de control.

Para continuar, se habla sobre la importancia que la evaluación institucional juega como mecanismo de información y de control, en el desarrollo de un centro educativo que busca brindar servicios de calidad. Se explica también cuales son los aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar un centro educativo y el porqué de su importancia.

En una segunda instancia, se habla sobre la evaluación en general y algunos de los conceptos que fueron tomados en cuenta al elaborar el modelo de evaluación institucional para la Escuela Sierra Nevada.

Finalmente, se abordan de manera individual cada uno de los aspectos que han sido definidos como susceptibles de evaluación. Se habla sobre la importancia del currículum y como, entre otras cosas, su planificación incide directamente en la calidad de la educación.

Asimismo, se habla sobre el papel tan importante que juega el docente dentro del proceso enseñanza aprendizaje, haciéndose un énfasis especial en su capacitación y desarrollo tanto personal como profesional. Para terminar, se habla sobre la organización escolar y el papel que la misma juega en la consecución de los objetivos institucionales, específicamente los académicos.

2.2 Teoría General de Sistemas

El modelo de evaluación institucional que aquí se presenta se basa en la Teoría General de Sistemas la cual dice, entre otras cosas, que un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes se encuentran interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. Un sistema es ante todo una entidad independiente, que puede a su vez pertenecer o ser parte de un sistema mayor.

En la Teoría General de Sistemas se identifican a los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, por lo general, algún tipo de objetivo.

La Teoría General de Sistemas contempla dos tipos de sistemas: los llamados abiertos y los cerrados. Los sistemas cerrados son autónomos y autosuficientes, nada entra ni sale de ellos, todo ocurre dentro del mismo y nada se comunica con su exterior. Por su parte, los abiertos requieren de su entorno para existir, intercambiando información, energía o materiales con el medio que los rodea.

Los sistemas biológicos y los sistemas sociales, entre ellos las instituciones educativas, son sistemas abiertos, es decir tienen un entorno, rodeados por otros fenómenos que usualmente incluyen otros sistemas.

“Un sistema abierto posee, además de una relación con el medio, la capacidad de contestación a las influencias que el entorno ejerce sobre el sistema. Mantiene un equilibrio

dinámico, ya que si bien mantiene un estado constante, la materia y la energía que posee se mantienen en cambio continuo. Un sistema abierto significa que entra en intercambio con el ambiente, pero además que ese intercambio es un factor esencial adyacente en la viabilidad del sistema, su capacidad reproductiva o continuidad, y su capacidad de transformación" (Colom, 1982).

Algunos de los términos mencionados por Colom (Colom, 1982) que se utilizan con mayor frecuencia al hablar de sistemas abiertos y que en particular interesan para el desarrollo del presente trabajo son los que a continuación se señalan, incluyendo una breve descripción de los mismos:

- Totalidad: La modificación de uno de los elementos del sistema presupone la modificación de los otros, por lo tanto del sistema entero.
- Teleología: Todo sistema abierto posee objetivos que pueden ser alcanzados a pesar de que varíen las condiciones.
- Tensión: Todo sistema abierto recibe influencia proveniente del medio que lo obliga a realizar adaptaciones.
- Retroacción: La retroacción permite a los sistemas abiertos corregir los procesos en la búsqueda de sus objetivos.
- Información: La información recibida del medio permite al sistema abierto realizar las modificaciones necesarias para adaptarse a las nuevas circunstancias.

En particular me gustaría abundar en los términos de retroacción e información, por considerar que ambos son elementos clave para el desarrollo del modelo aquí propuesto. Las relaciones de interdependencia que guardan los diferentes elementos que conforman la estructura del sistema posibilitan la funcionalidad del mismo y le permiten alcanzar sus objetivos. La comunicación juega un papel fundamental en las relaciones entre los diferentes elementos, siendo soporte de la información que intercambian dichos elementos a través de sus interrelaciones. Toda estructura de un sistema es una estructura de comunicación cuyos elementos intercambian información. Asimismo, todos los sistemas son de información gracias a sus redes comunicativo-relacionales que posibilitan la interdependencia de los elementos que conforman al sistema.

Existen tres tipos de sistemas informativos que actúan en todo sistema:

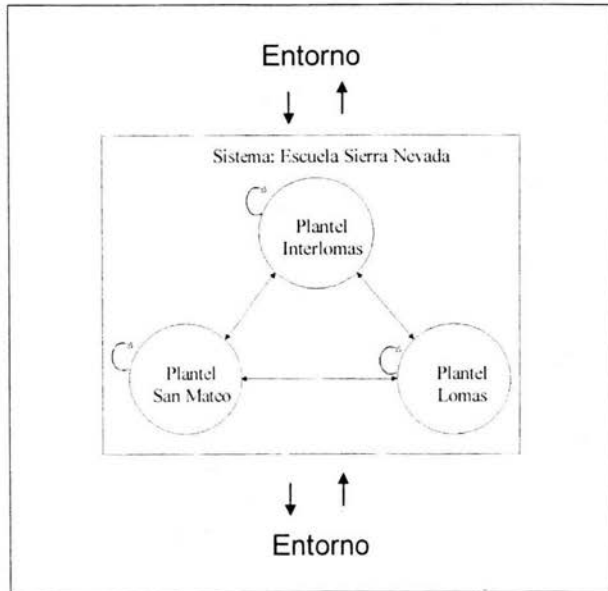
- Sistemas de información operacional: El sistema opera con información para así lograr sus objetivos.
- Sistemas de información reguladora: El sistema utiliza la información para lograr establecer fines, definir tareas, fijar reglas y formular decisiones desde su origen hasta su destino.
- Sistema informacional de mantenimiento y desarrollo: El sistema posee centros que dirigen la acción, informando acerca del funcionamiento de los sistemas operacionales y regulatorios.

Todo sistema abierto necesita para su evolución y desarrollo de un subsistema de control. Es aquí donde entra el término retroacción, entendiéndose ésta como la acción que controla, corrige y hace posibles los logros funcionales del subsistema de control. Por medio de la retroacción la información se envía hacia atrás, permitiendo así al subsistema de control comparar el resultado obtenido en la salida del sistema, con la información que la entrada mantiene respecto de los logros de la salida. Dicha comparación permite al subsistema de control valorar las diferencias y elegir las acciones correctoras más adecuadas.

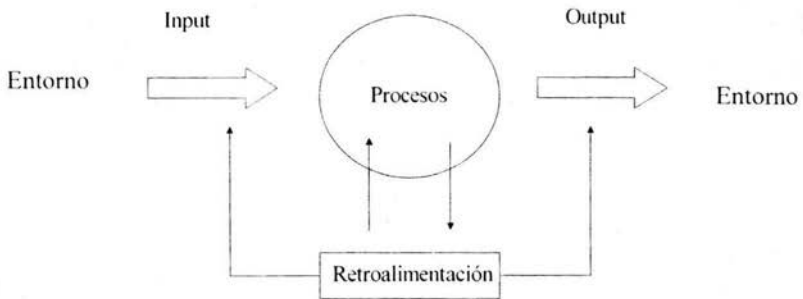
Como se comentó líneas arriba, los centros educativos son considerados sistemas abiertos, por lo que requieren de su entorno para existir, intercambian información con el medio que los rodea y necesitan para su evolución y desarrollo de un subsistema de control.

El modelo de evaluación institucional que aquí se presenta se basa precisamente en los principios de la Teoría General de Sistemas, donde se ve a la Escuela Sierra Nevada como un sistema abierto, en contacto con su entorno, que requiere para su evolución y desarrollo de un subsistema de control.

De acuerdo a lo visto líneas arriba, se puede representar al Sistema Escuela Sierra Nevada de la siguiente manera:



Por otro lado, un sistema abierto presenta las siguientes características:



La retroalimentación, en el esquema anterior, representa el subsistema de control, siendo éste el que se encarga de brindar la información necesaria al sistema para permitirle realizar una comparación entre lo que se pretende lograr y lo que en realidad se está logrando,

valorando así las diferencias y eligiendo las estrategias a seguir para una mejor consecución de los objetivos institucionales.

El modelo de evaluación institucional puede ser ubicado precisamente en el contexto de la retroalimentación, expuesto en el esquema anterior. El sistema Escuela Sierra Nevada requiere de información que le ayude a analizar su funcionamiento y le permita elegir las mejores estrategias para lograr los objetivos de la institución.

En la actualidad, la escuela utiliza diversos mecanismos que le brindan información, específicamente en las áreas de evaluación de personal docente y currículum. Sin embargo, un análisis al interior de la institución, llevó al equipo directivo de la misma a decidir que los mecanismos establecidos no eran suficientes y que requerían de mayores y mejores estrategias de evaluación.

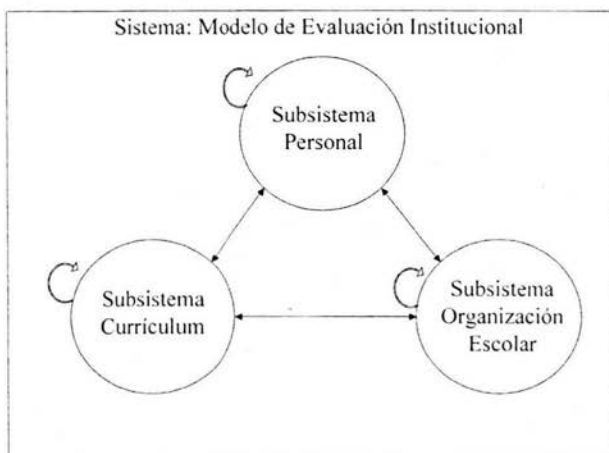
La Escuela Sierra Nevada busca ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, para lo cual pretende mantenerse como un centro educativo eficaz, logrando alcanzar los diferentes objetivos institucionales. Al ser la institución un sistema abierto, mantiene una constante relación y comunicación con su entorno, que la obliga a realizar cambios a su interior para adaptarse a nuevas y variadas circunstancias. Para lograr una adecuada adaptación requiere de información, misma que es generada tanto al interior de la institución como en el medio que la rodea.

La información que la institución requiere necesita forzosamente ser recabada mediante mecanismos debidamente estructurados, probados y utilizados para brindar información válida y puntual para una correcta toma de decisiones.

El modelo de evaluación institucional, ha sido diseñado tomando en cuenta algunos de los principios básicos de evaluación planteados en el siguiente inciso, para brindar una adecuada retroalimentación al sistema abierto Escuela Sierra Nevada, para que de acuerdo a sus necesidades, políticas y objetivos pueda tomar las mejores decisiones.

En el momento de diseñar el modelo, el equipo de trabajo identificó tres elementos que se consideraron clave en el sistema escolar y que sobre todo eran susceptibles a ser

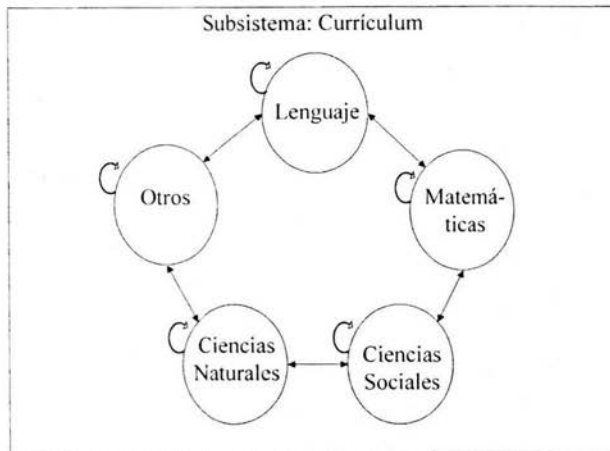
evaluados. Dichos elementos, el currículum, el personal y la organización escolar, fueron subdivididos en diferentes conceptos con la finalidad de poder ser evaluados a mayor detalle. Al contar con características propias cada uno de los elementos antes mencionados, pueden a su vez ser considerados como subsistemas dentro del mismo subsistema de control y representados de la siguiente manera:



Por otro lado, cada uno de los subsistemas mencionados se encuentra conformado por elementos específicos que deben ser tomados en cuenta al momento de llevar a cabo la evaluación de la institución. Dichos elementos pueden ser representados de la siguiente manera:

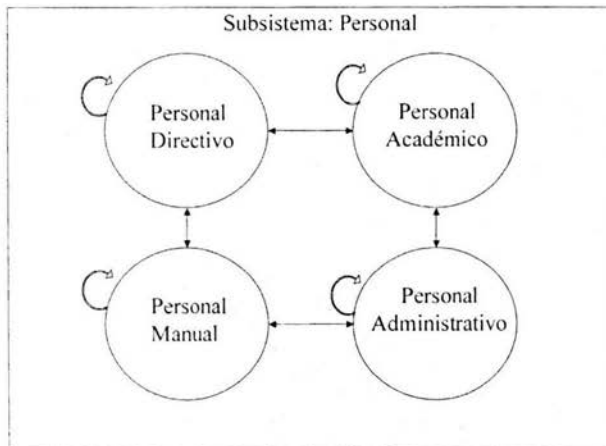
Subsistema Currículum:

El currículum ha sido dividido en cinco áreas: lenguaje, matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y otros, llevándose a cabo anualmente la revisión de una de éstas mediante un programa de revisión curricular dividido en seis etapas.



Subsistema Personal:

El modelo de evaluación institucional contempla la supervisión del personal de la institución dividido éste en personal directivo, académico, administrativo y manual.



Subsistema Organización Escolar:

El subsistema de organización escolar ha sido dividido para una mejor evaluación en servicios escolares, administrativos, operativos y transporte escolar.



2.3 Reflexiones en torno a la Evaluación

El término evaluación incluye varios conceptos que se suelen identificar con fines diferentes, como: valorar, enjuiciar, controlar, fiscalizar, etc. Algunos de ellos acarrear, incluso, ciertas connotaciones socialmente negativas.

Algunas veces la evaluación ha sido utilizada con esas finalidades, pero, fundamentalmente debe ser entendida como un proceso necesario para mejorar la calidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas. El proceso de evaluación nos demuestra qué está ocurriendo y por qué y aporta datos válidos de cómo son las situaciones y los hechos que son objeto de estudio.

En términos generales, la evaluación puede ser definida como un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa.

Es importante comentar que la evaluación es un proceso de recopilación de información que debe ser analizada e interpretada con un marco referencial que posibilite la emisión de juicios de valor que conduzcan a la toma de decisiones institucionales.

Resulta asimismo necesario establecer una distinción entre la evaluación y la medición. La medición no es evaluación, es sólo una parte de ella asociada al proceso de recopilación de información. La información recopilada, si es cuantitativa, puede ser objeto de medición lo que permitirá mayor precisión en la presentación de datos y la construcción de indicadores y parámetros comparativos.

Para entender mejor el punto aquí mencionado se puede revisar la siguiente comparación (Tezanos, 1997):

Medición	Evaluación
Expresa un valor absoluto.	Expresa un juicio de valor relativo.
Es un momento estanco; no procesual.	Es un proceso dinámico.
Está subsumida en la evaluación.	Subsume a la medición, siendo más extensiva.
No implica evaluación.	Implica, entre otros procedimientos, a la medición.
Constituye un medio para valorar.	Es la valoración misma.
Es, simplemente, un medio para obtener datos.	Compara los datos con los resultados previstos.

Por otro lado es importante mencionar algunas de las características básicas que debe poseer todo proceso evaluativo (Tezanos, 1997).

- La evaluación es un proceso integral y comprehensivo: debe abarcar todas las variables del ámbito sujeto a la evaluación. Podrá utilizar cualquier tipo de técnicas e instrumentos para la recolección de información pertinente y en armonía con la correspondiente planificación. Toda información sobre el objeto evaluado contribuirá a cualificar el juicio emitido acerca de él.
- La evaluación es indirecta: puesto que las variables, en el campo de la educación, sólo pueden ser mensurables y valoradas en sus manifestaciones observables.
- La evaluación debe responder a un proceso científico: tanto en la selección, diseño y aplicación de los instrumentos, como en la metodología empleada para la recolección, procesamiento y análisis de información, así como también en la interpretación de los resultados.
- La evaluación es un proceso referencial: porque toda acción valorativa tiene como finalidad esencial relacionar los logros obtenidos con las metas u objetivos propuestos por una institución o un programa.
- La evaluación es un proceso continuo: integrada a los procesos de cada ámbito evaluado, forma parte intrínseca de la dinámica de ese ámbito. Esta característica otorga a la evaluación una dimensión formativa o retroalimentadora, aportando a modificar aquellos factores o aspectos que sean susceptibles de mejora.
- La evaluación debe ser un proceso participativo y cooperativo: entendiendo que en este proceso se impliquen todos aquellos elementos personales que en él intervienen.

Finalmente resulta importante el mencionar también algunas de las estrategias de evaluación que pueden ser utilizadas (Tezanos, 1997):

- Desde el punto de vista del objeto de evaluación se plantean, básicamente, dos estrategias para evaluar las instituciones educativas: una de carácter global, llamada evaluación institucional y otra de carácter parcial, que es la evaluación de programas de formación profesional (en el caso universitario).
- De carácter global o evaluación institucional: implica a todos los procesos e instancias de la institución, organizada en "unidades de gestión" para hacer operativo el proceso de evaluación. La institución, en este caso, debe ser entendida como una "unidad funcional" en la que se articulan coherentemente diferentes "unidades de

gestión", buscando el logro de fines comunes, que respondan al marco doctrinal asumido por la institución.

- De carácter parcial o evaluación de programas de formación profesional: implica una determinada "unidad de gestión" de una institución educativa. Está orientada a valorar la calidad y los logros de un programa de formación profesional (considerado como "unidad de gestión"), como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del programa, como del personal involucrado en él.
- Desde el punto de vista de los sujetos que evalúan, la evaluación puede ser interna o autoevaluación y externa.
- Evaluación interna o autoevaluación: se considera autoevaluación a la aplicación de procedimientos de investigación evaluativa para la valoración de la calidad de los logros de una institución o de un programa.
- Evaluación externa: debe ser concebida como el proceso en el que se aplican procedimientos de investigación evaluativa, buscando verificar las situaciones detectadas en el informe evaluativo. Es una evaluación conducida por agentes externos a la institución o el programa, sobre la base de los criterios reportados en la autoevaluación.

2.4 Calidad Educativa

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito de la educación, como el punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o programa de acción. En este contexto la eficacia es uno de sus componentes considerado de mayor importancia y objeto de estudio desde hace unas décadas. Conseguir centros eficaces es uno de los objetivos de la política educativa de muchos países como elemento esencial de calidad.

Algunas de las características de una escuela de calidad mencionadas por Beare, Caldwell y Millikan (Beare, 1992) son:

1. Las escuelas eficaces tienen un enfoque instruccional claramente expresado. Las mejores escuelas tienen actividades instruccionales claramente definidas, es decir

programas de enseñanza formal. Las escuelas tienen como principal función la de patrocinar el aprendizaje.

2. Las escuelas eficaces hacen evaluaciones y valoraciones sistemáticas. Las buenas escuelas logran sus objetivos teniendo un currículo que sea evaluado constantemente.
3. En las escuelas eficaces se espera que todos los alumnos aprendan bien. Los diferentes estudios sobre escuelas eficaces resaltan el aspecto entre expectativas y rendimiento. Se espera que los alumnos rindan, y ellos rinden. El compromiso del profesor con respecto al rendimiento así como altas expectativas académicas con respecto a los estudiantes son también factores fundamentales.
4. Una escuela eficaz tiene un ambiente ordenado y seguro que fomenta el aprendizaje y la enseñanza. De acuerdo a un estudio realizado en 1979 por Cecil Miskel se concluye que una organización eficaz se caracteriza por la productividad, adaptabilidad, lealtad y satisfacción laboral.

Las organizaciones, en la búsqueda por ser eficaces, se están reestructurando utilizando nuevos modos. Las mejores compañías están siendo aquellas que fomentan el crecimiento personal de todos los que la conforman, teniendo el director un papel de instructor, profesor y mentor. El estilo autoritario de dirección piramidal está siendo sustituido por una red de trabajo donde cada uno de sus miembros constituye un recurso para los demás. Asimismo, se fomenta la creatividad y la intuición, teniendo a la calidad como un elemento fundamental. Las grandes compañías, para ser competitivas y adaptables, están adquiriendo los valores de las empresas pequeñas donde la calidad de vida (un ambiente enriquecedor para las personas) es uno de los factores más valorados.

En este marco, la evaluación de centros representa un medio para un fin: lograr centros eficaces y de calidad a través de un sistema que nos permita controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático, que facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos y de este modo avanzar y construir una educación de calidad, como meta final.

De acuerdo a Fernández (Fernández, 1996), aún y cuando la evaluación continúa centrándose en el aprendizaje, cada día se amplía el campo de evaluación abarcando

sistemas, resultados, procesos, práctica docente, profesorado y centros educativos. Comenta también que es preciso generar y extender una cultura evaluativa entre los miembros de la comunidad educativa que enfatice por encima de todo el carácter formativo de la misma y contribuya a reducir la resistencia generalizada a estos procesos. Finalmente propone que se promuevan procesos de autoevaluación de los centros educativos con la participación de toda la comunidad educativa con la finalidad de lograr un compromiso real en los cambios que el propio centro necesite.

Para mejorar la práctica es preciso conocerla en profundidad. Es importante analizar la realidad del centro, saber qué fenómenos se desarrollan en él, por qué se producen, qué repercusiones tienen, etc. Para ello Santos Guerra (Santos, 1995) comenta que es necesario tener en cuenta la importancia del contexto, analizando los antecedentes, para así entender lo que hoy sucede. Asimismo, se debe enfatizar el valor de las relaciones e intercambios de carácter psicosocial ya que en los intercambios se cimenta toda la acción educativa. Se debe revisar cómo se hacen las cosas, cómo se desarrolla la actividad, cómo se relacionan las persona y cómo se toman las decisiones, es decir, los procesos deben ser tomados en cuenta, no únicamente los resultados. La opinión de los protagonistas es también importante, por lo que es preciso contar con la valoración de los profesores, los alumnos y los padres que conforman la comunidad escolar. El centro debe ser visto como un todo, manteniéndose una visión estructural del mismo. Finalmente se deben crear hábitos y actitudes que favorezcan la autorreflexión sistemática y rigurosa para que la evaluación se convierta en un proceso de mejora y elemento capaz de incidir en la toma de decisiones.

Al respecto Santos Guerra (Santos, 1995) comenta que la evaluación interna es importante porque permite reflexionar sobre lo que se hace, facilita la coordinación vertical y horizontal, ayuda a comprender lo que sucede impulsando el diálogo y la participación. Asimismo, permite tomar decisiones racionales, corregir los errores y aprender cosas nuevas. Por otro lado, ayuda a incidir sobre lo que se considera sustancial, a intensificar el esfuerzo en lo esencial y al perfeccionamiento del profesorado. Finalmente, hace ganar coherencia al equipo docente y se convierte en un ejemplo para los alumnos.

La evaluación debe nacer de la iniciativa del centro, realizarse por los mismos profesionales que ejercen la enseñanza y tener por objeto comprender y mejorar la práctica educativa.

Por otro lado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su informe internacional de 1991 identifica como áreas claves en el empeño de la calidad en escuelas y sistemas escolares al currículum, los profesores y la organización de la escuela.

En este artículo, se plantea que el modo en que el currículum sea definido, planificado, aplicado y evaluado influye decisivamente en la calidad de la educación que se brinde. Asimismo, menciona que en la actualidad el currículum es concebido como una manera de analizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en términos que incluye el contenido sólo como uno de esos factores. La nueva interpretación engloba no sólo lo que se enseña sino el modo y el por qué de tal docencia. Afecta por lo tanto, cuestiones de control, de pedagogía y de evaluación.

En lo que a los profesores se refiere el informe mencionado dice: "...será necesario asegurarse de que todos los cursos iniciales para la formación del profesorado tengan la profundidad, el alcance y la flexibilidad suficientes para responder rápida y eficazmente a los cambios en las escuelas..." "...Será igualmente menester ampliar y mejorar la dotación para el desarrollo profesional, a través de una formación en curso de empleo..." "...Recientes experiencias han mostrado que la formación en curso de empleo resulta más eficaz cuando los cursos en universidades o centros de formación se hallan ligados a la aplicación de la teoría en las escuelas. El adiestramiento basado en las escuelas parece ser especialmente eficaz" (OCDE, 1991).

Lo anterior resulta importante ya que, la evaluación de personal se basará en gran medida en las habilidades que éstos posean y en los mecanismos que puedan establecerse para desarrollarlos.

Finalmente, en lo que a la organización escolar se refiere, el mencionado informe comenta que es posible examinar la escolarización desde una variedad de puntos de vista y mediante el empleo de cierto número de marcos y que éstos deberán tomarse en cuenta en cuanto faciliten u obstaculicen el logro de los objetivos institucionales ya que, las formas de organización, tanto externa como internamente impuestas, son medios y no fines.

Para confirmar lo anteriormente expuesto se presenta la siguiente tabla de Purkey y Smith, expuesta por Gairín Sallán (Gairín, 1996), donde se puede ver la importancia de los elementos antes señalados:

VARIABLES QUE INCIDEN EN LA EFICACIA DE LA ESCUELA
VARIABLES ORGANIZATIVAS: <ul style="list-style-type: none">▪ Gestión de la escuela.▪ Fuerte liderazgo del director.▪ Estabilidad del profesorado.▪ Un programa con objetivos claros y bien planificados.▪ Un programa efectivo de desarrollo profesional de los profesores.▪ Asunción, participación y apoyo de los padres.▪ Reconocimiento generalizado del éxito académico.▪ Maximización del tiempo de aprendizaje.▪ Apoyo institucional externo.
VARIABLES DEL PROCESO: <ul style="list-style-type: none">▪ Planificar en equipo y relaciones colegiadas.▪ Sentimiento colectivo de comunidad.▪ Objetivos claros, compartidos y con elevadas expectativas.▪ Control, orden y disciplina en el ambiente escolar.

El modelo de evaluación institucional utilizado en la Escuela Sierra Nevada se basa en parte en los enfoques aquí brevemente descritos. La escuela mantiene el compromiso permanente de brindar a sus usuarios un servicio de calidad, pudiéndose entender el término calidad como "...el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberá ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo" (Cuatrecasa, 2000: 19). En lo que a empresas de servicio se refiere, caso particular de las educativas, el autor comenta que lograr la calidad supone realizar un esfuerzo especial para gestionar los procesos sociales del servicio, considerar las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad del servicio,

desarrollar las competencias y aptitudes del personal y motivarlo a la mejora de la calidad y a alcanzar las expectativas del cliente.

Para lograr la calidad esperada por su comunidad educativa, la Escuela Sierra Nevada se basa en la idea de que sus centros educativos deben operar con eficacia. Todos los elementos que la conforman deben entonces funcionar al máximo de su potencialidad, dentro de procesos perfectamente definidos y establecidos.

En primera instancia, se parte de la idea de que los programas académicos deben responder a las expectativas y sobre todo a las capacidades de los alumnos, manejándose un programa bilingüe en los diferentes niveles escolares. En la revisión curricular participa, además del equipo directivo, todo el personal docente, por considerarse que su participación es esencial, entre otras cosas, por el conocimiento que éstos tienen tanto de los programas académicos como de los alumnos y estrategias utilizadas en el salón de clases.

Por otro lado, para lograr la eficacia en el servicio educativo, además de contar con programas académicos claros, estructurados y conocidos por la comunidad educativa, se debe contar con un equipo de trabajo motivado y sobre todo capacitado para llevar a cabo sus funciones. Al hablar de un equipo de trabajo, nos referimos no sólo al personal académico, sino en general a todo el personal que labora en la institución. Cada una de las personas que integran dicho equipo tiene una función determinada y sobre todo importante para el buen funcionamiento de la institución. Se pretende que el personal se encuentre a gusto, tomado en cuenta y motivado, esto como elemento esencial para un buen desempeño. Asimismo, se busca personal calificado que cubra el perfil del puesto y se brinda la capacitación necesaria para desarrollar aquellas habilidades y capacidades que pudiesen necesitar.

Finalmente, la forma en la que los procesos dentro de los centros educativos se encuentran estructurados y sobre todo el cómo se llevan a cabo, juega un papel fundamental para el concepto de eficacia que maneja la institución. En el área de la organización escolar la escuela tiene definido que los procesos se dividen en tres áreas generales, servicios administrativos, servicios operativos y servicios escolares. El realizarlos adecuadamente de

acuerdo a lo estipulado y sobre todo conforme a las políticas institucionales resulta por lo tanto de vital importancia para la institución.

Ahora bien, la institución está consciente de que para mantener el nivel de eficacia esperado por su comunidad educativa se debe asegurar que los diferentes procesos se realicen adecuadamente. Para ello, la evaluación juega un papel fundamental. Recabar sistemáticamente información utilizando diferentes medios e instrumentos sobre lo que en general se está realizando en la escuela, analizar detenidamente dicha información en función de los objetivos institucionales, comentarla ampliamente y realizar los cambios que a través del análisis resulten necesarios es precisamente lo que en la institución se entiende por evaluación. En la evaluación institucional, por lo tanto, se lleva a cabo dicho proceso, contemplando los diferentes elementos que conforman a todo centro educativo: el currículum, el personal y la organización escolar.

2.5 El currículum

El modo en que el currículum sea definido, planificado, aplicado y evaluado según Stein (Stein, 1999) influye decisivamente en la calidad de la educación. Asimismo, señala que se pretende que las instituciones educativas sean capaces de diseñar, aplicar y evaluar el currículum para garantizar una educación de calidad basada en la escuela. Continúa diciendo que tradicionalmente las definiciones del currículum se basaban en asignaturas y materias determinando lo que se enseñaba y aprendía mientras que en la actualidad se concibe como una manera de analizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en términos que incluyen el contenido sólo como uno entre varios factores. Esta nueva interpretación engloba entonces no sólo lo que se enseña sino el modo y el por qué de tal docencia, lo que presume afecta las cuestiones de control, de pedagogía y de evaluación.

En su informe internacional de 1991, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico comenta que la evaluación debe ser una combinación cuidadosamente planificada de una estimación formativa (continua) y de juicios sumativos (terminales) siendo un aspecto significativo de la evaluación formativa su función diagnosticadora. Asimismo, comenta el informe que resulta esencial no sólo identificar lo que un alumno no entiende, sino también tratar de descubrir la fuente del equivoco para que pueda ser remediado y que

aunque crucial en cualquier empeño por mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, el papel diagnosticador del profesor es a menudo descuidado en un grado sorprendente a la hora de planificar el currículo.

En dicho informe, se dice que en la actualidad se admite cada vez más, que permitir que el trabajo de un alumno durante un cierto periodo quede resumido en una sola nota, no sólo es inadecuado como forma de estimación, sino que además resulta inútil desde el punto de vista pedagógico. Por lo tanto, los exámenes escritos al final de curso están siendo complementados y a veces reemplazados por anotaciones más generales de logro continuo, que presentan un perfil de capacidades y de logros en vez de una sola calificación.

Este tipo de evaluación continua da excelentes resultados a la hora de planificar el currículum, ya que el registrar y supervisar el progreso del alumno a lo largo de un periodo de tiempo debe estar estrechamente relacionado a un programa debidamente planeado y estructurado. Al lograr lo anterior, se está asegurando que tanto la evaluación como el currículum se encuentren ligados desde la etapa de planificación lográndose por lo tanto, mejores resultados.

Además del progreso del alumno, la planificación del currículum requiere de mayor información, recogida de manera precisa y sistemática para ser utilizada por el equipo de trabajo al momento de analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones. De acuerdo a Santos Guerra (Santos, 1995) el proceso por medio del cual se recabe y analice la información correspondiente deberá seguir los siguientes pasos:

- a) Recoger datos de manera precisa y prolongada.
- b) Utilizar métodos adecuados.
 - Usar diversidad de métodos de exploración.
 - Usar métodos sensibles a la complejidad de los fenómenos evaluados.
 - Usar métodos adaptados a las situaciones que se exploran.
 - Usar los métodos de manera interactiva.
- c) Someter los datos a la interpretación y al análisis.
- d) Discutir los datos de forma abierta y colegiada.
- e) Poner por escrito la reflexión.

- f) Tomar decisiones racionales para mejorar la acción.
- g) Publicar para someter la reflexión a debate público.

La forma en cómo se estructura el acopio de la información es un paso fundamental del proceso de evaluación, ya que las técnicas que se utilicen para ello deben estar en consonancia y ser absolutamente congruentes con el modelo y método de evaluación aplicados.

En otro orden de ideas, Casanova (Casanova, 1999) comenta que uno de los componentes decisivos para el correcto funcionamiento del sistema es la organización y desarrollo de los procesos de enseñanza, como parte indisoluble de los procesos de aprendizaje. Al hablar de evaluación se menciona que la utilización de una u otra metodología, el uso de recursos educativos apropiados, el clima del aula, el modo de evaluar, la selección de contenidos, la propuesta de actividades, la organización del espacio, etc. son elementos que imprimen un determinado carácter al quehacer del grupo y que, si resulta adecuado para todos y cada uno de sus integrantes, éstos desarrollarán un proceso de aprendizaje adaptado a sus posibilidades, alcanzando los objetivos previstos dentro del sistema.

Casanova sugiere que al evaluar los programas, se maneje fundamentalmente un planteamiento de autoevaluación. Comenta que su planificación debe hacerse a la par que la de la evaluación general dentro del proyecto curricular de cada centro y propone una doble vía para llevarse a cabo: evaluar tanto las unidades didácticas (objetivos, contenidos, actividades, metodología, recursos didácticos y evaluación) como el aprendizaje de los alumnos y la reflexión personal de cada maestro sobre lo que está haciendo en función con lo que debería hacer.

Para lograr lo anterior, resulta necesario evaluar la elaboración y aplicación en el aula de las diferentes unidades didácticas, así como los resultados alcanzados por los alumnos en cada una de ellas. Los objetivos que se persiguen al evaluar las unidades didácticas son los siguientes:

- Determinar la adecuación del proceso seguido para la elaboración de las unidades.

- Comprobar paso a paso, durante su aplicación, el ajuste de sus elementos a las características de los alumnos.
- Modificar los elementos necesarios durante su desarrollo en el aula.
- Realizar la evaluación final del comportamiento de los elementos previstos en la unidad.
- Configurar convenientemente el conjunto de la programación de un curso o ciclo, en función de los resultados y reajustes efectuados mediante la evaluación de las unidades que la integran.

En general, se puede decir que la evaluación procesual de la unidad constituye una reflexión continua durante el tiempo de trabajo en el aula acerca de los elementos que van funcionando bien y de las disfunciones que surgen, para apoyarlos o superarlos, respectivamente, sin esperar a momentos posteriores en los que los errores cometidos o los aprendizajes no adquiridos o mal adquiridos ya no tienen solución educativa apropiada.

2.6 El personal

En un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico se comenta lo siguiente: "Habida cuenta del descenso de las matriculaciones y de las crecientes demandas de cambios en el currículo y la gestión de las escuelas, será especialmente difícil durante la próxima década mantener la moral y la competencia de la fuerza docente. Muchos profesores pueden verse sometidos a una doble tensión. Por un lado, se sentirán naturalmente inquietos si surgen recortes en el reclutamiento y bloqueos en los ascensos mientras se habla de tests de competencia y de redundancias" (OCDE, 1983). Comenta también que es necesario asegurarse que todos los cursos iniciales para la formación del profesorado tengan la profundidad, el alcance y la flexibilidad suficientes para responder rápida y eficazmente a los cambios en las escuelas. Asimismo, será menester ampliar y mejorar la dotación para el desarrollo profesional, a través de una formación en curso de empleo, con objeto de que los docentes en ejercicio puedan ponerse al día y adaptarse a las nuevas exigencias.

Con el fin de elevar el nivel profesional de los profesores, en este mismo informe la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico comenta que se deben atraer

buenos aspirantes, preparar más eficazmente al nuevo profesor, adoptar medidas para el mantenimiento de la competencia de los profesores en ejercicio y tratar en general de elevar la moral y motivación del docente.

Para preparar eficazmente a los profesores existen cuatro condiciones que parecen indispensables:

- **Un correcto equilibrio entre la teoría y la práctica.** El problema básico de la formación del profesorado es, que se encuentra situada en dos mundos, el de la enseñanza superior y el de la escuela. Por un lado, la formación del profesorado se siente empujada a ser más académica o más similar a otras disciplinas académicas; por otro lado, se ve acuciada a mostrarse más práctica, a acercarse más al mundo real de la clase y a conseguir que quienes forman a los docentes tengan una experiencia reciente y relevante en las escuelas.
- **Participación de profesores en ejercicio.** En diferentes países se maneja el término de *profesores supervisores* quienes se encargan principalmente del adiestramiento de los docentes.
- **Empleo de un adiestramiento basado en la competencia.** Los profesores adquieren destrezas específicas en el aula.
- **Formadores de docentes plenamente calificados.** Resulta esencial mantener y promover la calidad de aquellos que son directamente responsables de la formación de docentes.

Para mantener la competencia de los profesores es necesario, establecer programas de formación en curso de empleo no sólo para mejorar la calidad de la enseñanza sino que también para permitir que el docente progrese en su profesión de una manera visible y racional.

Algunos especialistas en formación afirman que lo ideal es que cada profesor sea un investigador. Aclarando, este concepto se refiere al tipo de docente que reflexiona sobre su propio rendimiento al objeto de hallar métodos mejores de resolver los problemas de la clase. En otras palabras, el docente como investigador es un profesional que se consagra a

la experimentación, a reunir datos, a la anotación de resultados y la evaluación de sus propios logros.

“La meta de una supervisión reflectiva es no la de controlar la labor docente sino la de lograr que el maestro pueda autodirigirse” (Owens Cruz, 1998). A través de esta supervisión se permitirá al maestro entender qué es lo que está haciendo y por qué. El papel del supervisor debe ser de guía, la supervisión debe ser permanente y colaborativa, brindando un espacio para analizar y reflexionar sobre las diferentes situaciones que se presentan de manera regular en el salón de clases.

Cruz continúa diciendo, citando a Costa & Garmston, que el *cognitive coaching* (supervisión cognitiva) es un intento por adaptar el modelo de supervisión clínica a la educación y que se basa en tres principios esenciales: a) El establecimiento y mantenimiento de la confianza, b) facilitar el aprendizaje tanto del docente como del *coach* (supervisor), y c) promover el crecimiento y la autonomía de la persona. Continúa diciendo que la relación entre supervisor y supervisado debe basarse en el respeto y la confianza más que en la autoridad. La supervisión cognitiva ha sido diseñada con la intención de abrir y mantener un canal de comunicación franco y abierto entre las partes y consiste de cuatro etapas. La primera tiene que ver con la planeación y en donde el supervisor ayuda al supervisado a clarificar los objetivos de la clase, a determinar estrategias de enseñanza y establecer mecanismos de evaluación del aprovechamiento de los alumnos. La segunda etapa tiene que ver con las observaciones que el supervisor realiza en el salón de clases y donde recaba información que será posteriormente analizada y discutida en las sesiones de trabajo. La tercera etapa consiste precisamente en el análisis que se haga de los resultados de la observación y donde se establezcan estrategias para mejorar aquellos aspectos que así lo ameriten. La cuarta y última etapa consiste en la aplicación en el salón de clases de las estrategias establecidas en las sesiones de trabajo.

Por otro lado, Gairín Sallán (Gairín, 1996), comenta con respecto a la actuación del personal que la atención a la formación desde una perspectiva actual exige reconocer a los profesores como responsables de su propia mejora profesional, proporcionar apoyos que ligen a la formación con la innovación y desarrollar consecuencias positivas en relación con la formación recibida.

2.7 La organización escolar

En el ya mencionado informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico se comenta que es posible examinar la organización escolar desde una variedad de puntos de vista y mediante el empleo de cierto número de marcos. Agrega también que los factores de la organización merecen debatirse en cuanto faciliten u obstaculicen el logro de los objetivos aceptados del currículo. Las formas de organización, tanto externa como internamente impuestas, son medios y no fines aunque con frecuencia se traten de esta última manera.

Los principales elementos de la administración son tres: los humanos, los estructurales y los económicos. El factor humano es el más importante ya que toda administración está llevada por hombres. El factor estructural es importante porque toda administración posee una organización que le da forma. Finalmente el factor económico es el que se entiende por los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado de la organización. "Del grado de eficiencia, coordinación y control de estos tres factores, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y por consiguiente, el logro de los objetivos de la política que deben ser el bienestar y el mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso, de los maestros, los alumnos, la enseñanza y la comunidad" (Lemus, 1975).

La administración de la educación debe tomar en cuenta que la educación es fundamental para el bienestar de la sociedad, es única en el sentido de que es más decisiva que cualquiera otra clase de actividades y tiene trascendencia pública. Asimismo la administración escolar es difícil a causa de la sensibilidad de su personal y la función educativa es compleja, por el hecho de incluir una diversidad de elementos humanos donde operan las siguientes relaciones: 1) autoridades superiores con autoridades inferiores; 2) autoridades de un nivel con otras del mismo nivel; 3) autoridades con profesores o maestros; 4) profesores o maestros con colegas; 5) público con autoridades; 6) público con profesores o maestros; 7) profesores o maestros con alumnos; 8) alumnos con alumnos; 9) alumnos y maestros con padres de familia. Finalmente la acción educativa es difícil de evaluar porque se trabaja con material humano cuya cantidad y calidad de producción es a muy largo plazo y difícil de ponderar.

En otro orden ideas y hablando de organizaciones en general, la literatura sugiere que toda organización puede pensarse como el resultado de un proceso de mejora o como un objeto sobre el que se interviene. Una organización que aprende es un tipo de organización capaz de aprender de sus errores y de configurarse de manera distinta a como es en un momento determinado así como de transformarse permanentemente. "Los procesos organizacionales son puntos de ventaja clave para lograr el mejoramiento de la organización. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, los métodos para llegar a los resultados. Los procesos organizacionales más importantes son: la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica, la forma en la cual se ejerce la autoridad, y la autorrenovación o el aprendizaje continuo" (Wendell, 1995).

El desarrollo organizacional nos habla de que para lograr mejores resultados, las instituciones deben buscar mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización en su totalidad y que se deben impartir las habilidades y los conocimientos necesarios para permitir, a los miembros de la organización, mejorar su funcionamiento por sí mismos.

La evaluación juega un papel importante en el desarrollo organizacional ya que permite a la institución percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, pudiendo así planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones y hacer ajustes según sea necesario.

La evaluación de la organización escolar debe por lo tanto, centrarse en los procesos que se desarrollan al interior de la institución, para brindar así información que permita a la misma realizar una adecuada planeación y emprender aquellas acciones que resulten necesarias para conseguir los objetivos institucionales.

2.8 Bases para el Modelo de Evaluación Institucional.

El modelo de evaluación institucional que a continuación se presenta se basa en gran medida en los conceptos planteados en el presente capítulo. La Escuela Sierra Nevada ha

determinado entre sus objetivos el mantenerse como un centro educativo eficaz, ofreciendo así a sus clientes un servicio de calidad.

Para lograr sus objetivos, toda institución educativa requiere de procesos de evaluación que le permitan analizar lo que se está haciendo y estudiar los resultados obtenidos, para así tomar las mejores decisiones en cuanto a cambios en sus procedimientos. Lo anterior se fundamenta en lo expuesto al inicio de este capítulo, donde se ve a las instituciones educativas como sistemas abiertos, en constante comunicación con su entorno, que requieren de retroalimentación para llevar a cabo las adecuaciones necesarias y así lograr los objetivos planteados.

En el caso de la Escuela Sierra Nevada, se está buscando mantener como un centro educativo eficaz, por lo que para conseguir este y otros objetivos, requiere de un proceso de evaluación que le brinde información adecuada para así tomar las mejores decisiones.

Algunos de los conceptos planteados en este capítulo sobre escuelas eficaces, nos hablan de que éstas realizan evaluaciones y valoraciones sistemáticas y que logran sus objetivos teniendo un currículum que es evaluado constantemente. Se dice también que una escuela eficaz tiene un ambiente ordenado y seguro que fomenta el aprendizaje y la enseñanza. Asimismo se hace mención que las mejores compañías están siendo aquellas que fomentan el crecimiento personal de todos los que la conforman, teniendo el director un papel de instructor, profesor y mentor.

Al hablar de evaluación institucional se hace mención que, además del aprendizaje, la evaluación está ampliando cada día más su campo, abarcando ahora sistemas, resultados, procesos, práctica docente, profesorado y centros educativos. La cultura evaluativa entre los miembros de la comunidad educativa debe enfatizar el carácter formativo de la misma, además de promover la participación de toda la comunidad educativa con la finalidad de lograr un compromiso real en los cambios que resulten necesarios.

Un aspecto importante planteado en este capítulo es el del informe internacional presentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico que identifica como

áreas clave, en la búsqueda de calidad en las escuelas, al currículum, los profesores y la organización escolar.

Teniendo en mente los conceptos aquí planteados, el equipo directivo de la Escuela Sierra Nevada se dio a la tarea de desarrollar el modelo de evaluación institucional que a continuación se presenta. Se habló en un principio de que para lograr los objetivos, resultaba necesario establecer estrategias de evaluación que brindaran información a la institución. Asimismo, se tomaron en cuenta algunos de los principios mencionados sobre escuelas eficaces, la cultura evaluativa y sobre todo el informe de la OCDE arriba mencionado.

Como resultado de lo anterior, el modelo de evaluación institucional tiene como principal objetivo el brindar información a la institución, promueve la participación activa de toda la comunidad educativa, tiene un carácter formativo y está dividido en las áreas de currículum, personal y organización escolar.

CAPÍTULO 3 PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ESCUELA SIERRA NEVADA.

3.1 Introducción

A lo largo del este tercer capítulo se presenta en su totalidad el modelo de evaluación institucional propuesto para la Escuela Sierra Nevada. En una primera instancia se explica el procedimiento que se siguió al interior de la institución para promover primero y desarrollar después el multicitado modelo.

Posteriormente, para cada uno de los aspectos a evaluar; currículum, personal y organización escolar, se explica el procedimiento que se siguió para su desarrollo y se plantean las estrategias de evaluación propuestas, incluyendo los anexos correspondientes.

En lo que a la revisión curricular se refiere, se indica cual deberá ser el procedimiento a seguir para llevarla a cabo a lo largo de cada ciclo escolar, identificándose las etapas en las cuales ha sido dividida y las actividades a desarrollarse en cada una de estas.

En lo que a la evaluación de personal tiene que ver, se mencionan primero los procedimientos seguidos para el desarrollo del modelo, para posteriormente explicar en detalle el proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación y supervisión del personal docente, directivo, administrativo y manual.

Se explica también el como se propone evaluar la organización escolar, identificándose las estrategias de evaluación a seguir para cada una de las áreas en las que la organización fue dividida: servicios administrativos, servicios operativos, servicios escolares y transporte escolar.

Finalmente se señalan cuales son los criterios que la institución utilizará para medir la eficacia en su servicio y por lo tanto la utilidad del modelo aquí propuesto.

3.2 Procedimientos

El proceso de elaboración del modelo de evaluación institucional que se utiliza en la Escuela Sierra Nevada a partir del ciclo escolar 2003-2004 se inició mediante una presentación ante el Consejo Directivo de la institución donde se habló sobre la necesidad de revisar los procesos actuales de evaluación y de establecer un modelo general de evaluación institucional. El Consejo Directivo en pleno aceptó la propuesta y me autorizó, en mi carácter de Presidente del Consejo Directivo a llevar a cabo dicha tarea.

Consideré importante continuar entonces con una presentación ante la junta de directores para explicar lo que se pretendía hacer, así como la trascendencia de llevar a cabo dicha actividad. En dicha presentación logré captar el interés de los directores en general quienes ofrecieron participar en dicho proyecto. En esta primera reunión, se decidió que elaboraría yo un documento en el cual se resumiría la situación actual de la escuela, en lo que a evaluación institucional se refiere y que aprovecharíamos la siguiente junta de directores para revisar dicho documento y establecer los mecanismos a seguir. A continuación me permito presentar dicho documento:

ESCUELA SIERRA NEVADA

A: Directores Generales, Académicos, Operativos y Corporativos.

De: Alejandro Aguilar

*Como ya todos sabemos, este año, uno de nuestros objetivos es el de trabajar en lo que a evaluación se refiere, específicamente en la planeación y organización de un sistema de evaluación institucional. Dicho sistema deberá estar enfocado a evaluar los diferentes aspectos de nuestras escuelas, **siempre con un espíritu formativo y de crecimiento institucional.***

Para lograr lo anterior, considero que nuestro sistema de evaluación institucional se base en los siguientes aspectos: el currículum, el personal y la organización escolar.

Es importante mencionar que en varios de estos aspectos tenemos organizado ya todo un proceso de evaluación, que requiere en estos momentos de una revisión. Por otro lado, en algunos otros, aún nos falta establecer objetivos, procedimientos e instrumentos, lo cual espero que logremos a lo largo del año.

A continuación me permito presentar el estado actual de los distintos procesos de evaluación para cada una de las áreas antes mencionadas con la finalidad de determinar posteriormente nuestras necesidades. Les pido leer el documento con atención ya que será analizado en la próxima junta de directores siendo todas sus opiniones y sugerencias más que bienvenidas.

Curriculum.

Como saben recientemente hemos empezado a trabajar con un nuevo modelo de revisión curricular el cual me permito describir brevemente.

Revisión curricular. *En este proceso participan activamente directores generales, académicos y personal docente. Hemos dividido los programas académicos en cinco grandes áreas: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales y otros. Anualmente se lleva a cabo la revisión de una de estas áreas. El año pasado revisamos lenguaje, este año matemáticas, y durante los próximos tres años se revisarán las demás áreas. El ciclo comienza una vez más después de terminar con las cinco áreas. Les recuerdo que el proceso de revisión curricular, a grandes rasgos, implica lo siguiente:*

Para iniciar, debemos ubicar el pensamiento de los involucrados en el área que se revisa y crear conciencia sobre lo que se pretende lograr en cada área. Para esto se pueden organizar talleres, seminarios, conferencias, cursos, juntas, etc., todos estos enfocados precisamente al área que se revisa. Una vez logrado crear el ambiente idóneo, los maestros y directores revisan entonces los objetivos, que como institución, se pretenden lograr en el área de estudio. Al revisarlos se deberá comentar abiertamente si éstos se están o no logrando y por qué. Asimismo, se discutirá abiertamente si los objetivos son los correctos, realizando modificaciones donde se considere necesario. Una vez definidos perfectamente los objetivos del área, se procederá a revisar y proponer estrategias para el logro de los

mismos. También, se analizarán los libros de texto y otros materiales de apoyo para determinar los que se van a utilizar. Finalmente, es importante implementar las decisiones tomadas así como, dar el seguimiento necesario durante los siguientes ciclos escolares para garantizar buenos resultados.

Personal.

Personal Directivo. En la actualidad se cuenta con pocos elementos para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño de los directores, por lo que se deberá trabajar al respecto estableciendo estrategias y elaborando los instrumentos necesarios.

Personal Docente. En general existen buenas estrategias e instrumentos para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño docente. El sistema actual se basa principalmente en propiciar los espacios necesarios para establecer una comunicación efectiva entre los directores académicos y el personal docente. Esto se logra a través de las juntas de apoyo mensuales donde se analizan diferentes aspectos del desempeño docente, pero sobre todo se brinda orientación y apoyo al maestro. Para lograr los objetivos de la reunión y centrar la plática en los temas de interés se maneja una guía de apoyo en las juntas. Las juntas deberán centrarse en la labor del docente, la identificación de objetivos, las estrategias propuestas y los resultados obtenidos.

Semestralmente se realiza una evaluación formal, abarcando aspectos docentes, administrativos, organizativos, sociales y emocionales. El instrumento de evaluación formal es llenado por el docente (autoevaluación) y por el director académico, comparándose los resultados en la junta correspondiente. Los puntos donde se decida que el docente debe mejorar, deben quedar claramente definidos y escritos junto con las estrategias y compromisos. El director debe dar seguimiento a las estrategias y compromisos con la finalidad de dar el apoyo necesario al maestro.

En bachillerato, anualmente, los alumnos tienen la posibilidad de evaluar cada una de las materias que cursaron, incluyendo la labor docente. La evaluación se basa en aspectos académicos, metodológicos, organizativos y de relaciones interpersonales. El director deberá analizar, junto con el maestro, los resultados de la misma.

Por otro lado, el director académico debe visitar el salón de clases de manera regular. Para ayudarle a centrar su observación se utiliza una guía de observación. Dicha guía se basa en aspectos relacionados a la organización del salón de clases, del manejo del tiempo y del grupo, clima del salón de clases, manejo de disciplina, etc. En todos los casos el director debe comunicar al maestro los resultados de su observación.

Finalmente, existirán situaciones donde la labor docente no sea la adecuada aún a pesar de los esfuerzos realizados. En estos casos, el director y el maestro deben identificar claramente cuales son los aspectos a mejorar, dejando esto claramente estipulado por escrito. El maestro tiene un tiempo específico para trabajar en dichos aspectos, con el apoyo de la institución y la cercana supervisión del director, con el objetivo de mejorar en su labor docente. Solo en caso de que no mejore y concluyéndose el tiempo estipulado, se prescindirá de los servicios de maestro.

Personal Administrativo. *Aún y cuando existe un formato de evaluación para personal administrativo, en realidad los procedimientos no están bien establecidos por lo que requieren de análisis y elaboración.*

Personal Manual. *En la actualidad los directores operativos se reúnen en juntas de apoyo, cuatro veces al año, de manera individual con los trabajadores manuales. Las reuniones están enfocadas a orientar y apoyar al trabajador manual. Para centrar la reunión en los aspectos más importantes se utiliza un formato orientado principalmente hacia el trabajo diario. En estas juntas se platica también con el trabajador sobre diferentes aspectos de su trabajo, puntualidad, responsabilidad, relaciones interpersonales, etc. El director operativo utiliza para esto el formato "Compromiso con la Calidad" el cual tiene por objetivo el promover el pago de bonos salariales. Dicho formato, debidamente requisitado, es entregado a la dirección administrativa para proceder a realizar el pago correspondiente durante los siguientes tres meses.*

Finalmente, semestralmente se lleva a cabo una junta formal donde el trabajador llena un formato (autoevaluación), el mismo que es llenado por el director operativo y los resultados son comparados y analizados.

Organización Escolar.

En la actualidad la institución no cuenta ni con las estrategias ni con los instrumentos para evaluar la organización escolar, por lo que será necesario establecerlos y elaborarlos a lo largo del presente ciclo escolar.

A continuación me permito presentar una propuesta para evaluar nuestra organización escolar:

Los instrumentos de evaluación de la organización escolar deberán ser estructurados para revisar los siguientes aspectos: Seguridad, atención al cliente, utilización adecuada de los recursos existentes, compromiso de direcciones no académicas con la misión institucional, relaciones públicas y privadas, seguimiento a acuerdos, horarios, servicios generales, compras. La participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar resulta imprescindible para evaluar esta área. Por lo tanto, se propone elaborar instrumentos de evaluación que sean llenados por los involucrados, dependiendo del aspecto que se pretenda evaluar. Así tenemos que por ejemplo, para evaluar el área de atención al cliente, se pida precisamente a éstos, padres de familia y alumnos que evalúen a su institución. Los instrumentos de evaluación en todos los casos podrían ser elaborados por el equipo directivo junto con uno o más representantes del área evaluada. Deberán ser aplicados de manera semestral en algunos casos o anual en otros más. Cabe mencionar que en algunos aspectos, como por ejemplo el mantenimiento del local, se podrá utilizar una guía de observación, la cual puede ser utilizada por la persona designada para dicho fin. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los distintos instrumentos serán analizados por el Presidente del Consejo Directivo, la Dirección General de cada plantel y los Directores involucrados, sean estos administrativos, operativos o académicos. Una vez revisados los resultados, se deberán plantear estrategias para mejorar en los aspectos en los que se deba mejorar, brindando una información correcta y oportuna a todos los interesados.

Como comenté líneas arriba que dicho documento fue revisado en la junta de directores donde se decidió que la mejor manera de trabajar era mediante la integración de comités que se dedicarían a revisar cada una de las áreas mencionadas en el documento, es decir,

el currículum, personal y organización escolar. Se propuso entonces que cada uno de los comités fuese integrado por el Presidente del Consejo Directivo, los Directores Generales y dos Directores voluntarios representantes de cada uno de los tres planteles. En total cada comité sería integrado entonces por un total de 10 personas. Se decidió también que el primer aspecto a tocar sería el relativo al currículum.

3.3 Revisión curricular

3.3.1 Procedimiento

El Comité de Revisión Curricular en su primera reunión se dio a la tarea de revisar los procedimientos que en ese momento se utilizaban en la institución para realizar la revisión curricular. En general se acordó que el procedimiento era el correcto pero que hacia falta establecer ciertos parámetros y procedimientos adicionales, así como brindar una mayor capacitación al respecto entre los directores académicos.

Una vez decidido lo anterior el Comité fue revisando cada uno de los aspectos involucrados en la revisión curricular, realizando las modificaciones y sobre todo las aclaraciones y explicaciones necesarias. El Comité se reunió en un total de cuatro sesiones de aproximadamente dos horas y media de duración cada una. El documento final donde queda establecido el resultado final de estas reuniones fue elaborado por mí y revisado junto con todos los directores académicos brindándose en ese momento una capacitación adicional.

3.3.2 Proceso

A continuación me permito presentar el documento final mencionado líneas arriba y que contiene el proceso por el cual se lleva a cabo la revisión curricular en la Escuela Sierra Nevada.

ESCUELA SIERRA NEVADA
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE LA REVISIÓN CURRICULAR

El proceso de revisión curricular se lleva a cabo con la participación activa de directores generales, académicos y personal docente. Los programas académicos han sido divididos en cinco grandes áreas: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales y otros. Anualmente se lleva a cabo la revisión de una de estas áreas mediante un programa dividido en seis etapas, el cual se menciona a continuación:

Etapas 1 Concientización

La etapa de concientización involucra a todo el personal y tiene como principal objetivo el de reflexionar acerca del área académica en revisión. Para lograrlo se promueve el estudio del tema valiéndose de diferentes metodologías. Así por ejemplo, se recomiendan lecturas relacionadas o la organización de talleres, pláticas, cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, visitas a otras escuelas, etc. Las juntas semanales así como los días cortos deben ser aprovechados para este fin. Al realizar este proceso se está trabajando en la capacitación docente preparándolos para los cambios que pudieran presentarse en un futuro. **Los meses en que se trabaja en esta etapa son preferentemente entre agosto y diciembre de cada ciclo escolar, organizándose para ello cada plantel de manera independiente.**

Etapas 2 Revisión y análisis de objetivos y resultados

En esta etapa el personal directivo y docente participa en un proceso de análisis de los objetivos y logros con una mente abierta y conscientes de que siempre se puede mejorar. Los objetivos son comparados con aquellos establecidos por la SEP u otras dependencias nacionales así como, con los National Standards que las **Direcciones Generales en conjunto, previamente seleccionan**, en el entendido de que para su análisis son **los mismos para los tres planteles.**

Para realizar un adecuado proceso de revisión y análisis se debe contar con la mayor cantidad de información posible. Por lo tanto, es en esta etapa donde se contrasta la información obtenida a través de las diferentes herramientas con las que contamos tales como: Achievement Tests, College Board Tests, Evaluaciones Intelmetrix, IDEAS, DAT-2, observaciones realizadas en el salón de clases y en general todas las estrategias de evaluación aplicadas en el mismo. Asimismo, se realizan entrevistas con maestros para escuchar sus opiniones y conocer cómo trabajan y por qué.

Como resultado final de esta etapa se debe llegar a determinar cual es la situación de la escuela estableciendo fortalezas y debilidades en el área de estudio. **Esta etapa deberá llevarse a cabo en cada uno de los planteles de manera independiente entre los meses de enero y febrero de cada ciclo escolar.**

Etapa 3 Elaboración del Plan de Acción General

Una vez entendida la situación real de la escuela y conociendo las fortalezas y debilidades se establecen las metas a lograr. Es aquí donde se replantean los objetivos determinando qué es lo que se quiere lograr, qué cambios se deben realizar, a dónde se quiere llegar. Después de establecer metas realistas y claras se elabora el plan de acción general, es decir, qué se va a hacer y cómo se va a hacer para lograr las metas que nos hemos propuesto. Por llevarse a cabo de manera conjunta con la etapa anterior se realiza en los meses de enero, febrero, marzo y abril de cada ciclo escolar.

Para la elaboración del plan de acción general el cual se llevará a cabo entre los meses de **enero y abril** de cada ciclo escolar las **Direcciones Generales en conjunto integran un comité** dependiendo del área de estudio así como, del nivel. En dicho comité deberá participar personal de los tres planteles.

Por otro lado, cada plantel elabora de manera independiente un plan de acción particular de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.

Etapa 4 Revisión de Recursos

En esta etapa participa el personal docente y directivo y se revisan todos los recursos materiales que podrían ser utilizados para alcanzar las metas propuestas. Se revisan libros de texto, material didáctico, software, material de biblioteca, etc. Es importante analizar el material en función a los objetivos y su contribución al logro de los mismos. **Esta actividad se lleva a cabo de manera independiente en cada plantel previo intercambio de opiniones entre las Direcciones Generales.**

Para finalizar, las **Direcciones Generales integradas en un Comité**, seleccionan el material a utilizar para realizar el pedido correspondiente. Esta etapa se concluye para **antes de Semana Santa en el caso del material de inglés y en los meses de mayo y junio para el material de español.**

Etapa 5 Implementación del Plan de Acción

La etapa de implementación se lleva a cabo de manera independiente en cada plantel a partir del **inicio del siguiente ciclo escolar y hasta la finalización del quinto año** y es dividida a su vez en tres instancias:

- a) **Planeación.** El personal académico debe conocer al máximo los programas, así como el nuevo material de apoyo. Se programan cursos de capacitación, juntas departamentales para conocer y revisar al máximo el material. El personal docente debe elaborar su plan anual, así como los avances programáticos de acuerdo siempre a los objetivos establecidos. En conclusión, a lo largo de esta instancia el personal se prepara para poner en práctica lo planeado y se lleva a cabo antes de iniciar el ciclo escolar.
- b) **Ejecución.** Es en este momento cuando se ponen en práctica las estrategias programadas, así como la metodología necesaria para lograr los objetivos. Asimismo, se utilizan los recursos materiales seleccionados y se brinda una capacitación y concientización permanente. La ejecución se realiza a lo largo de los siguientes cinco ciclos escolares.

- c) **Evaluación.** La evaluación se lleva a cabo a lo largo de todo el ciclo escolar y tiene por objetivo el revisar los resultados que se obtienen en el salón de clases con la intención de realizar modificaciones al programa donde se considere necesario. Para esto, se revisan las estrategias tanto de enseñanza como de evaluación, se realizan observaciones de clase y entrevistas con maestros, etc.

Anexo. Revisión del proceso

A lo largo de todo el proceso se lleva a cabo la revisión del mismo con el fin de garantizar su adecuada implementación. Asimismo, **al principio de cada ciclo escolar las Direcciones Generales** se reúnen para analizar el proceso del ciclo anterior y proponer las adecuaciones o modificaciones necesarias para el ciclo que comienza.

Con el fin de brindar mayor claridad al proceso antes mencionado se incluye la siguiente calendarización de las etapas que lo conforman.

Cronograma del Procedimiento de Revisión Curricular

Etapas	Meses a llevarse a cabo
Concientización	Agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre
Revisión y Análisis de Objetivos y Resultados	Enero y febrero
Elaboración del Plan de Acción General	Enero, febrero, marzo y abril
Revisión de Recursos	Abril, mayo y junio
Implementación del Plan de Acción	Inicio del siguiente ciclo escolar y hasta la terminación del quinto año.
Revisión del Proceso	Agosto

3.4 Personal

3.4.1 Procedimiento

Los pasos que el comité para la evaluación de personal siguió quedaron establecidos en un orden del día dividida de la siguiente manera:

1. Filosofía de la evaluación de personal.
2. Análisis de procesos actuales.
3. Procedimientos.
 - a. Personal Docente.
 - b. Personal Administrativo.
 - c. Personal Manual.
 - d. Personal Directivo.
4. Elaboración de instrumentos.
5. Conclusiones.

3.4.2 Filosofía

En la primera reunión del comité se determinó que el proceso de evaluación de personal se debería basar en una filosofía centrada en la persona con un objetivo de carácter formativo y buscando ante todo el desarrollo personal y profesional de la persona.

Estas bases filosóficas influyeron decisivamente en nuestra decisión de modificar radicalmente el proceso de evaluación de personal que se venía llevando a cabo en la escuela, eliminando todo instrumento o procedimiento de carácter sumativo con la finalidad de brindar al personal un apoyo real a su trabajo. Siguiendo con esta línea se decidió también modificar el concepto de *Evaluación de personal* por el de *Proceso de Orientación y Crecimiento Profesional*.

3.4.3 Proceso

A continuación me permito presentar el documento final que contiene las bases sobre las cuales se lleva a cabo el proceso de orientación y crecimiento profesional en la Escuela Sierra Nevada.

ESCUELA SIERRA NEVADA
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
PROCESO DE ORIENTACIÓN Y CRECIMIENTO PROFESIONAL DEL PERSONAL

La evaluación del personal se basa en una filosofía centrada en la persona con un objetivo de carácter formativo y buscando ante todo el desarrollo personal y profesional de la persona.

El proceso se divide en cuatro áreas, siendo éstas las del personal docente, personal administrativo, personal manual y personal directivo. En todos los casos y debido a su naturaleza el proceso de evaluación de personal se denomina *Proceso de Orientación y Crecimiento Profesional*.

En cada una de las cuatro áreas arriba señaladas se llevan a cabo reuniones de supervisión donde se abarcan los aspectos que a continuación se señalan:

Aspecto	Descripción	Personal con quien se cubre
Desarrollo Personal	Tomar en cuenta a la persona como tal. Es decir, dar el espacio para hablar sobre aspectos personales, proyectos de vida, vida familiar, etc.	Docente, administrativo, manual y directivo
Desarrollo de habilidades docentes	Orientar al maestro en su labor docente, específicamente en aspectos con los que él mismo encuentra cierta dificultad o en aquellos donde el orientador considera que deba mejorar.	Docente
Relación con alumnos	Platicar sobre las relaciones establecidas con los alumnos brindando apoyo o sugerencias al respecto.	Docente

Aspecto	Descripción	Personal con quien se cubre
Aprendizaje de los alumnos	Estas juntas sirven para hablar sobre el desarrollo de los alumnos y orientar y apoyar al maestro con aquellos casos que requieran de una atención especial.	Docente
Desarrollo de habilidades directivas	Orientar al directivo en sus labores diarias específicamente en aquellas de organización, liderazgo y supervisión, así como en aspectos con los que él mismo encuentre cierta dificultad o en aquellos donde el orientador considere que deba mejorar.	Directivo
Desarrollo del trabajo	Platicar sobre el trabajo que desempeña el empleado, sus dificultades, sus logros y resultados obtenidos.	Administrativo, Manual
Habilidades	Analizar las habilidades del empleado, identificando aquellas que requieren mejoría y proponiendo alternativas de capacitación y mejoramiento profesional.	Administrativo, Manual
Relaciones interpersonales	Analizar las relaciones del maestro con otros maestros, directores, padres de familia y demás personas involucradas en su labor educativa, proporcionando siempre orientación al respecto.	Docente, administrativo, manual y directivo
Desarrollo curricular	Se brinda el espacio para analizar el desarrollo de su área, discutir nuevas ideas, proponer proyectos, etc.	Directivo
Programas académicos	Brindar el espacio para hablar sobre el currículum, planes de clase, objetivos, evaluación, etc.	Docente

Aspecto	Descripción	Personal con quien se cubre
Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades	Es el momento para hablar de guardias, entrega de documentación y planes de clase, puntualidad, etc.	Docente, administrativo, manual y directivo
Necesidades específicas	Platicar acerca de las necesidades materiales del maestro tales como: libros de consulta en biblioteca, cambio de pizarrón, repisas, etc.	Docente, administrativo, manual y directivo

PERSONAL DOCENTE

Procedimiento. El proceso de orientación y crecimiento profesional del personal docente tiene como base las juntas de apoyo que llevan a cabo el supervisor y el maestro asignado cuando menos dos veces al mes, es decir cada quince días. Dichas reuniones se llevan a cabo en el salón de clases tocando los aspectos arriba señalados, son programadas con anticipación en horario definido por el propio maestro y el supervisor y por ningún motivo deben ser canceladas o reprogramadas, con el fin de otorgarles así la atención e importancia debida tanto al proceso en sí como al maestro. (Anexo 1)

Supervisores. Cada supervisor orienta y apoya el trabajo de máximo siete maestros por lo que la división de funciones se lleva a cabo entre las siguientes personas:

Preescolar: Dirección y Dirección Técnica con la ayuda de la Dirección General.

Primaria: Dirección de Español y Dirección de Inglés con la ayuda de la Dirección General.

Bachillerato: Dirección, Dirección Técnica, Coordinación Académica y Dirección General.

Personal docente adicional y procedimiento a seguir. Además del personal que labora directamente en el salón de clases, así como los maestros de educación física, artística y

computación, se considera como personal docente tanto a los psicólogos como a las bibliotecarias y los supervisores de disciplina. La supervisión de los psicólogos la lleva a cabo la dirección general, la de las bibliotecarias un supervisor asignado y la de los coordinadores de disciplina la dirección de bachillerato, en el caso de los supervisores de bachillerato y las direcciones generales, en el caso de los coordinadores generales, todas éstas con una frecuencia mínima de una vez al mes.

Aspectos varios.

Bachillerato. Juntas de programación. En el caso de bachillerato, además de las juntas de apoyo, se llevan a cabo las juntas de programación, entre el maestro y el director de bachillerato y/o coordinador académico, donde se hace entrega de los programas bimestrales. Estas juntas se llevan a cabo al inicio de cada periodo de calificaciones sustituyendo en esa ocasión a la junta de apoyo.

Cuestionarios a alumnos. Tanto en primaria como en bachillerato, a la mitad de cada ciclo escolar, se pide a los alumnos que contesten un cuestionario en relación a las clases. La información recabada es utilizada por el supervisor para apoyar el trabajo del docente. (Anexos 2, 3 y 4)

Asistencia a personal docente. En el caso de que algún maestro no realice sus funciones adecuadamente, la supervisión estará entonces a cargo del director de área, con la intención de apoyarlo y orientarlo a través de las mismas juntas de apoyo o en caso de necesidad en juntas semanales, con la finalidad única de ayudarlo a mejorar en aquellos aspectos que se hubiesen considerado necesarios. Dicha ayuda consistirá, además de la orientación que se pueda dar en las juntas de apoyo, en brindarle los elementos para lograr una real mejoría, tales como: cursos de capacitación, participación en programas de mejoramiento profesional, apoyo para obtener becas educacionales ofrecidas por la institución, observación a otros maestros, etc.

Para documentar correctamente la asistencia, el director de área deberá elaborar una carta donde se mencionen claramente los aspectos a mejorar, los apoyos a brindar, las actividades a desarrollar, condicionando su futura recontractación a la mejora de los aspectos

mencionados, firmando de enterado el maestro. Estas cartas de condicionamiento se podrán dar a lo largo del ciclo escolar pero no después del mes de marzo de dicho periodo.

Capacitación. De manera permanente se maneja un programa de capacitación a supervisores bajo los siguientes lineamientos:

- A principio de cada ciclo escolar se maneja una sesión general de capacitación con la participación de todos los que desarrollaran labores de supervisión en la totalidad de la institución.
- A lo largo del ciclo escolar cada Dirección General maneja la capacitación con los supervisores del plantel correspondiente de acuerdo a las necesidades específicas.

Documentos que se anexan al presente documento.

- Guía para la junta de apoyo. Anexo 1.
- Opinión de alumnos con respecto a las clases de bachillerato. Anexo 2.
- Opinión de alumnos con respecto a las clases de primaria. Anexos 3 y 4.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Procedimiento. El proceso de orientación y crecimiento profesional del personal administrativo, al igual que el personal docente, tiene como base las juntas de apoyo que llevan a cabo el supervisor con el empleado asignado cuando menos ocho veces al año tocando los aspectos señalados en la tabla anterior. Dichas reuniones son programadas con anticipación en horario definido por el propio empleado y el supervisor y por ningún motivo deben ser canceladas o reprogramadas, con el fin de otorgarles así, la atención e importancia debida tanto al proceso en sí como al empleado. (Anexo 5)

Supervisores. Los supervisores son asignados de acuerdo al personal, conforme a los siguientes lineamientos:

- Asistentes. Con una de las direcciones con quien regularmente reporta. La misma es previamente asignada y cambiada cada ciclo escolar.

- Recepcionistas. Con la Dirección General correspondiente.
- Administradores de plantel. Con la Dirección Administrativa.
- Jefatura de contabilidad. Con la Dirección Administrativa.
- Personal de contabilidad. Con la Jefatura de contabilidad.
- Gerente de sistemas. Con la Dirección de Servicios Generales.
- Personal de sistemas. Con la Gerencia de Sistemas.
- Compras. Con la Dirección Administrativa.
- Asistentes de direcciones técnicas. Con la Dirección Técnica correspondiente.
- Personal de enfermería. Con la Dirección General correspondiente.

Aspectos Varios.

Asistencia a personal administrativo. En el caso de que algún empleado no realice sus funciones adecuadamente, la supervisión estará entonces a cargo de la Dirección Administrativa o la Dirección General correspondiente, con la intención de apoyarlo y orientarlo a través de las mismas juntas de apoyo o en caso de necesidad en juntas semanales, con la finalidad única de ayudarlo a mejorar en aquellos aspectos que se hubiesen considerado necesarios. Dicha ayuda consistirá, además de la orientación que se pueda dar en las juntas de apoyo, en brindarle los elementos para lograr una real mejoría, tales como: cursos de capacitación, participación en programas de mejoramiento profesional y apoyo para obtener becas educacionales ofrecidas por la institución.

Para documentar correctamente la asistencia, el director administrativo o director general deberá elaborar una carta donde se mencionen claramente los aspectos a mejorar, los apoyos a brindar, las actividades a desarrollar, condicionando su futura recontractación a la mejora de los aspectos mencionados, firmando de enterado el empleado.

Capacitación. De manera permanente se maneja un programa de capacitación a supervisores bajo los siguientes lineamientos:

- A principio de cada ciclo escolar se maneja una sesión general de capacitación con la participación de todos los que desarrollaran labores de supervisión en la totalidad de la institución.

- A lo largo del ciclo escolar cada Dirección General se encarga de brindar la capacitación a las Direcciones de Área que tengan funciones de supervisión en el área administrativa.
- La Dirección Administrativa tiene la responsabilidad de facilitar los medios para brindar la capacitación necesaria a los demás supervisores del área administrativa.

Documentos que se anexan al presente documento.

- Guía para la junta de apoyo. Anexo 5.

PERSONAL MANUAL

Procedimiento. Al igual que en los casos anteriores este proceso se basa en una filosofía centrada en la persona con carácter formativo y buscando ante todo el desarrollo personal y profesional de la persona. Tiene como base las juntas de apoyo que se llevan a cabo cuatro veces al año entre el supervisor, que en todos los casos es el Director Operativo y el empleado. Dichas reuniones tocan los aspectos ya señalados y son programadas con anticipación en horario definido por el propio empleado y el supervisor y por ningún motivo deben ser canceladas o reprogramadas, con el fin de otorgarles así, la atención e importancia debida tanto al proceso en sí como al empleado. (Anexos 6 y 7)

Supervisores. La supervisión en todos los casos está a cargo de las Direcciones Operativas de cada plantel.

Aspectos Varios.

Asistencia a personal administrativo. En el caso de que algún empleado no realice sus funciones adecuadamente, la supervisión estará entonces a cargo de la Dirección General correspondiente, con la intención de apoyarlo y orientarlo a través de las mismas juntas de apoyo o en caso de necesidad en juntas semanales, con la finalidad única de ayudarlo a mejorar en aquellos aspectos que se hubiesen considerado necesarios. Dicha ayuda consistirá, además de la orientación que se pueda dar en las juntas de apoyo, en brindarle los elementos para lograr una real mejoría, tales como: cursos de capacitación, participación

en programas de mejoramiento profesional y apoyo para obtener becas educacionales ofrecidas por la institución.

Para documentar correctamente la asistencia, el director operativo junto con la Dirección General deberá elaborar una carta donde se mencionen claramente los aspectos a mejorar, los apoyos a brindar, las actividades a desarrollar, condicionando su futura recontractación a la mejora de los aspectos mencionados, firmando de enterado el empleado.

Capacitación. De manera permanente se maneja un programa de capacitación a supervisores bajo los siguientes lineamientos:

- A principio de cada ciclo escolar se maneja una sesión general de capacitación con la participación de todos los que desarrollan labores de supervisión en la totalidad de la institución.
- A lo largo del ciclo escolar cada Dirección General se encarga de brindar la capacitación a la Dirección Operativa correspondiente.

Pago de Bonos. Los directivos operativos en las juntas de apoyo y mediante el documento *Compromiso para la Calidad* autorizan a los administradores de plantel a realizar el pago correspondiente a los bonos por incentivos. En caso de que algún empleado no se haga merecedor a uno o más bonos, con excepción del bono de puntualidad y asistencia, será exclusivamente por un período no mayor a un mes y previa autorización de la Dirección General. (Anexo 8)

Documentos que se anexan al presente documento.

- Guía para la junta de apoyo. Anexo 6.
- Guía para desarrollar el punto 5 de la junta de apoyo. Anexo 7.
- Formato *Compromiso para la Calidad*. Anexo 8.

PERSONAL DIRECTIVO

Procedimiento. Al igual que en los casos anteriores el proceso de orientación y crecimiento profesional se basa en una filosofía centrada en la persona. Tiene como base las juntas de

apoyo que se llevan a cabo cuando menos una vez al mes entre el supervisor y el directivo tocando los aspectos antes señalados. Dichas reuniones son programadas con anticipación en horario definido por el propio directivo y el supervisor y por ningún motivo deben ser canceladas o reprogramadas, con el fin de otorgarles así, la atención e importancia debida tanto al proceso en sí como al directivo. (Anexo 9)

Supervisores. Los supervisores son asignados de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Directores Académicos. Con la Dirección General correspondiente.
- Direcciones Técnicas. Con la Dirección General correspondiente.
- Direcciones Operativas. Con la Dirección General correspondiente.
- Direcciones Corporativas. Con el Presidente del Consejo Directivo.
- Dirección Administrativa. Con el Presidente del Consejo Directivo.
- Direcciones Generales. Con el Presidente del Consejo Directivo.

Aspectos Varios.

Asistencia a personal directivo. En el caso de que algún directivo no realice sus funciones adecuadamente, la supervisión estará entonces a cargo del Presidente del Consejo Directivo, con la intención de apoyarlo y orientarlo a través de las mismas juntas de apoyo o en caso de necesidad en juntas semanales, con la finalidad única de ayudarlo a mejorar en aquellos aspectos que se hubiesen considerado necesarios. Dicha ayuda consistirá, además de la orientación que se pueda dar en las juntas de apoyo, en brindarle los elementos para lograr una real mejoría, tales como: cursos de capacitación, participación en programas de mejoramiento profesional, apoyo para obtener becas educacionales ofrecidas por la institución, observación a otros maestros, etc.

Para documentar correctamente la asistencia, el director general deberá elaborar una carta donde se mencionen claramente los aspectos a mejorar, los apoyos a brindar, las actividades a desarrollar, condicionando su futura recontractación a la mejora de los aspectos mencionados, firmando de enterado el directivo.

Capacitación. De manera permanente se maneja un programa de capacitación a supervisores bajo los siguientes lineamientos:

- A principio de cada ciclo escolar se maneja una sesión general de capacitación con la participación de todos los que desarrollan labores de supervisión en la totalidad de la institución.
- A lo largo del ciclo escolar las Direcciones Generales junto con el Presidente del Consejo Directivo realizan reuniones donde se analizan los procedimientos de supervisión.

Documentos que se anexan al presente documento.

Guía para la junta de apoyo. Anexo 9.

A continuación se presenta un pequeño resumen de los procesos antes señalados especificando la frecuencia de las juntas de apoyo según el personal supervisado:

Personal	Frecuencia
Personal docente	Dos veces al mes
Maestros de computación, educación física y educación artística.	Dos veces al mes
Psicólogos, bibliotecarias y coordinadores de disciplina.	Una vez al mes
Personal administrativo	Una vez al mes en los meses de septiembre, octubre, noviembre, enero, febrero, marzo, mayo y junio.
Personal manual	Cuatro veces al año, en los meses de octubre, enero, abril y julio.
Personal directivo	Una vez al mes en los meses de septiembre, octubre, noviembre, enero, febrero, marzo, mayo y junio.

3.5 Organización Escolar

3.5.1 Procedimiento

El Comité de Organización Escolar se integró con los Directores Generales, Directores Operativos y un Director Académico de cada plantel así como, con el Director Administrativo y la Directora de Programas y Proyectos Generales llevando a cabo las siguientes actividades.

En su primera reunión se habló un poco sobre algunos de los instrumentos que en algún momento se habían utilizado en la institución para evaluar la organización escolar y se determinó que en realidad éstos no eran suficientes y que se debería abordar el tema desde un inicio.

Se habló sobre que es lo que se debería buscar al evaluar la organización escolar, es decir sobre qué bases se debería sustentar el sistema de evaluación. Se determinó que la organización escolar debe basarse en la filosofía misma de la institución y debe ser factor importante en la consecución de sus objetivos. Por tal motivo, la evaluación de dicha organización debe centrarse precisamente en estos aspectos, es decir qué tanto está coadyuvando la organización a lograr los objetivos planteados.

Una vez definidos estos dos aspectos el comité se dio a la tarea de decidir qué medios serían los mejores para logra evaluar este aspecto tan importante. Se decidió dividir la organización de la institución en tres áreas a evaluarse de diversa manera: Servicios administrativos, servicios operativos y servicios escolares.

Una vez definido lo anterior el grupo se dividió en subcomités, encargándose cada uno de desarrollar los mecanismos e instrumentos necesarios para evaluar los aspectos antes señalados.

Para finalizar, el grupo se reunió en un par de ocasiones más para revisar las diferentes propuestas y establecer los mecanismos generales del proceso de evaluación.

3.5.2 Proceso

A continuación me permito presentar el documento final que contiene las bases sobre las cuales se lleva a cabo el proceso para evaluar la organización escolar de la Escuela Sierra Nevada.

ESCUELA SIERRA NEVADA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PROCESO PARA EVALUAR LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Como parte de la filosofía de la organización escolar se estableció que los servicios generales tienen que estar en función del logro de los objetivos institucionales. Por tal motivo, el proceso de evaluación se divide en tres áreas: servicios administrativos, servicios operativos y servicios escolares, existiendo para cada una de éstas, estrategias a seguir e instrumentos a utilizar.

Servicios Administrativos. Dentro del área de servicios administrativos se encuentran aspectos que tienen que ver con el cliente y con el personal de la institución. Algunos de éstos son: atención al cliente y al personal, atención a autoridades gubernamentales, servicio de caja y cobranza, comunicación interna, compras, obligaciones patronales, seguros y presupuestos, tesorería, etc. Para la evaluación de esta área se utilizan cuestionarios que se aplican tanto a padres de familia como a alumnos, maestros, directores y personal en general. Asimismo, se evalúa a través de la supervisión directa que llevan a cabo las Direcciones Generales y la Presidencia del Consejo Directivo. (Anexos 10, 11,12 y 14)

Servicios Operativos. Al igual que en el inciso anterior, la evaluación de los servicios operativos se lleva a cabo a través de la aplicación de cuestionarios, así como la supervisión directa de los procedimientos apoyada en guías específicamente elaboradas para este fin. Algunos de los aspectos a evaluar son: atención al cliente y al personal, seguridad, vialidad, mantenimiento y limpieza, almacén, entrega de materiales, optimización de recursos, etc. (Anexos 10, 11,12 y 15)

Servicios Escolares. Dentro del área de servicios escolares algunos de los aspectos a evaluar son: atención a autoridades educativas, admisiones, publicaciones, programas de capacitación, biblioteca, actividades extracurriculares, intercambios estudiantiles, administración escolar, etc. Al igual que en los incisos anteriores esta área se evalúa a través de guías de supervisión y cuestionarios que contestan padres de familia, alumnos y personal. (Anexos 10, 11, 12 y 16)

Transporte Escolar. Como aspecto independiente, mediante el uso de cuestionarios aplicados a los usuarios, se evalúa el servicio que se brinda en cuanto a transporte escolar se refiere. (Anexo 13)

Procedimientos.

Cuestionarios. Han sido diseñados para que mediante su aplicación se evalúen en general los diferentes servicios que se brindan. Como se comentó anteriormente, los cuestionarios son aplicados a padres de familia, alumnos y personal de la institución. La frecuencia con la que se aplican, así como las personas encargadas tanto de su aplicación como de su revisión y análisis son:

- **Cuestionario a Padres de Familia:** La Dirección General de cada plantel es la encargada de aplicar este instrumento en los meses de enero y febrero previo al periodo de inscripciones. En el caso de bachillerato se le pide a los padres de familia que contesten el cuestionario el día en que asistan a la reunión anual con los asesores de grupo. Después de la revisión y análisis la Dirección General entrega un reporte final y se reúne con la Presidencia del Consejo Directivo con la finalidad de tomar, en caso de necesidad, las medidas que resulten necesarias.
- **Cuestionario a Alumnos:** Los alumnos de bachillerato contestan el cuestionario correspondiente durante el transcurso del mes de febrero. Su aplicación es responsabilidad del asesor de grupo quién debe entregar a la Coordinación Académica los cuestionarios contestados para su revisión. El análisis es responsabilidad de la Dirección de Bachillerato y la Dirección General quién debe entregar un reporte final a la Presidencia del Consejo Directivo.

- **Cuestionario al Personal:** Este cuestionario es contestado por todo el personal de la institución (directivo, docente, administrativo y manual) en el mes de febrero de cada ciclo escolar. Su aplicación, así como su revisión y análisis es responsabilidad de cada Dirección General, quién debe entregar un informe escrito a la Presidencia del Consejo Directivo con la finalidad de determinar qué medidas se deben tomar para mejorar en aquellos aspectos que se considere necesarios.

- **Cuestionario a Usuarios del Transporte Escolar:** El cuestionario se aplica en los meses de noviembre y abril siendo la Dirección Operativa de cada plantel la responsable de su aplicación. La revisión es responsabilidad de la misma Dirección y el análisis lo realiza junto con la Dirección General correspondiente quién debe entregar a la Presidencia del Consejo el reporte final.

Guías de Supervisión. Las guías de supervisión son utilizadas por las Direcciones Generales y el Presidente del Consejo Directivo como referencia al evaluar los diferentes aspectos de la organización escolar. Dichas guías son utilizadas a lo largo del ciclo escolar y en particular en el transcurso del mes de febrero cuando deben realizarse los informes correspondientes. Cada Dirección General, así como la Dirección Administrativa entrega a la Presidencia del Consejo Directivo un informe, detallando los diferentes aspectos mencionados en las guías de supervisión. Dicho informe es analizado y discutido junto con los resultados de los cuestionarios con el Presidente del Consejo Directivo para llevar a cabo las medidas que resulten necesarias.

Documentos que se anexan al presente documento.

- Cuestionario para padres de familia. Anexo 10.
- Cuestionario para alumnos. Anexo 11.
- Cuestionario para personal. Anexo 12.
- Cuestionario para usuarios de Transporte Escolar. Anexo 13.
- Guía de supervisión Servicios Administrativos. Anexo 14.
- Guía de supervisión Servicios Operativos. Anexo 15.
- Guía de supervisión Servicios Escolares. Anexo 16.

3.6 Indicadores de eficacia

La aplicación del modelo de evaluación institucional tiene como objetivo el de apoyar a la Escuela Sierra Nevada a lograr el objetivo de mantenerse como un centro educativo eficaz que brinde a sus clientes un servicio de calidad. Por lo tanto, la efectividad del presente instrumento esta estrechamente vinculado a la efectividad de la misma institución.

Los resultados que se vayan obteniendo en las diferentes áreas de la institución, indicarán el nivel de eficacia con el que brinda su servicio educativo, siendo esta misma medida la que sirva para medir la efectividad del modelo aquí propuesto.

Para poder ser considerados como válidos, se considera que los indicadores de eficacia deben ser aplicados anualmente ya que, en la mayoría de los casos, es a largo plazo que se verán los resultados obtenidos. Para poder ser identificados con facilidad, los indicadores han sido divididos en cada una de las áreas de evaluación de la siguiente manera:

Curriculum.

En gran parte la efectividad de los programas académicos será medida en base al aprovechamiento escolar de los alumnos. Para medir dicho aprovechamiento se utilizarán entre otros los siguientes instrumentos y /o mecanismos:

- Pruebas estandarizadas. Anualmente se aplican a los alumnos diferentes pruebas estandarizadas tanto en inglés como en español. Para medir el aprovechamiento académico en el idioma inglés se aplican los Stanford Achievement Tests a los alumnos de primaria, secundaria y bachillerato. Para evaluar matemáticas, lenguaje y habilidades se aplica la prueba de College Board a los alumnos de 6º de primaria, 3º de secundaria y 3º de bachillerato. Asimismo se aplica la prueba Intelmetrix a los alumnos de primaria.
- Exámenes de admisión. Un indicador muy útil es el de los resultados que los alumnos de 3º de bachillerato obtienen al presentar los exámenes de admisión a las diversas universidades.
- Resultados en concursos. Los alumnos participan constantemente en concursos académicos organizados por diferentes dependencias e instituciones tales como la

Secretaría de Educación Pública, universidades privadas, escuelas particulares, etc. Los resultados que en éstos se obtengan pueden ser considerados también como indicadores de eficacia.

Personal.

Para determinar los indicadores de eficacia para el área del personal es indispensable tomar en cuenta el carácter formativo y de desarrollo personal y profesional que maneja el instrumento. Por lo tanto los indicadores son:

- Grados académicos del personal: Uno de los principales objetivos de la supervisión de personal es que éstos continúen desarrollándose académicamente. Por lo tanto con el paso del tiempo, si el modelo está siendo efectivo, se verá un aumento en el número de maestros que continúan con su preparación académica.
- Índice de rotación: Al buscar el instrumento el desarrollo personal del maestro, se pretende que el mismo se encuentre a gusto y con motivación en la institución. El hecho de que exista mucha ó poca rotación nos indicará como se siente el personal en la institución.

Organización Escolar.

En gran medida la efectividad de la organización escolar se verá reflejada en el nivel de aceptación que la institución tenga entre sus clientes y personal. Por lo tanto los indicadores propuestos son los siguientes:

- Deserción Escolar: El nivel de deserción escolar nos indicará como se sienten los alumnos y padres de familia en la institución. Una mayor deserción puede indicar un cierto malestar o descontento con la calidad del servicio ofrecido.
- Demanda: La demanda que exista por ingresar a la escuela resulta también importante. Una mayor demanda puede indicar la buena percepción que la comunidad tiene del servicio que presta la institución.

CONCLUSIONES

A lo largo de los años la Escuela Sierra Nevada ha mantenido como parte de su filosofía el ofrecer un servicio educativo de calidad, para lo cual ha buscado de manera permanente el convertirse en un centro educativo eficaz, utilizando a la evaluación institucional como un mecanismo fundamental para lograrlo.

Entendiendo la importancia que la evaluación institucional tiene en el desarrollo de todo centro educativo, la Escuela Sierra Nevada se dio a la tarea de revisar los diferentes mecanismos de evaluación que venía manejando, modificando los que así lo requirieran y estableciendo nuevas estrategias para aquellas áreas susceptibles a ser evaluadas.

Como resultado de dicha revisión se determinó la necesidad de elaborar un modelo de evaluación institucional específicamente diseñado para la Escuela Sierra Nevada abarcando las áreas del currículum, el personal y la organización escolar.

Dicho trabajo fue elaborado a lo largo de todo un ciclo escolar (2002-2003), con la participación activa del equipo directivo de la institución, dando como resultado un modelo claramente definido, donde se detallan las estrategias y procedimientos a seguir, así como los instrumentos a utilizar.

En el presente ciclo escolar (2003-2004), el modelo de evaluación institucional está siendo aplicado por primera vez con resultados aún no evaluados en su totalidad. Hasta el momento, los comentarios de la comunidad escolar en general han sido muy satisfactorios y los resultados obtenidos, específicamente en el área de personal, parecen ser muy positivos. Sin embargo, resultará importante evaluar al finalizar el ciclo escolar los resultados obtenidos para realizar los ajustes y modificaciones necesarios al modelo aquí presentado.

La experiencia adquirida por el equipo directivo de la institución a lo largo del proceso de elaboración del modelo ha resultado ser de enorme provecho para la institución. El desarrollo del mismo obligó a todos los participantes a enfocarse en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución, a analizarlos, entenderlos y establecer estrategias

para evaluarlos. De alguna manera el modelo de evaluación ha servido para concientizar a la comunidad educativa en su totalidad sobre el porqué de la institución, sus objetivos, filosofía y políticas. Todo esto ha definitivamente colaborado a establecer una cultura de crecimiento y desarrollo en la institución.

Dentro de un enfoque sistémico, las instituciones educativas pueden ser vistas como sistemas abiertos, en constante movimiento y en estrecha relación con su entorno. Para su correcto funcionamiento y crecimiento, este sistema abierto requiere de una constante retroalimentación que le permita analizar lo que a su interior sucede y realizar los cambios que se consideren necesarios para obtener los mejores resultados de acuerdo a sus objetivos.

En este contexto, el modelo de evaluación institucional aquí presentado juega un papel fundamental, al brindarle al sistema abierto Escuela Sierra Nevada, la retroalimentación necesaria para su correcto funcionamiento. Al aplicarse, el modelo estará contribuyendo con el objetivo que la escuela persigue de mantenerse como un centro educativo eficaz que ofrezca un servicio de calidad.

En vista de los resultados obtenidos, considero que la elaboración y posterior aplicación del modelo de evaluación institucional ha resultado ser una excelente aportación para la Escuela Sierra Nevada y ha cumplido más que satisfactoriamente con todas las expectativas creadas. Es un instrumento bien desarrollado y estructurado que está brindando resultados y que puede en definitiva, ser utilizado por otras instituciones educativas con características similares a la Escuela Sierra Nevada.

BIBLIOGRAFÍA

Beare, H., Caldwell B. J. y Millikan R. H. (1989). Cómo Conseguir Centros de Calidad. Madrid, La Muralla.

Bertalanffy, L. (1976). Teoría General de Sistemas. México, Fondo de Cultura Económica.

Casanova, M.A. (1999). Manual de Evaluación Educativa. (5ª. ed.) Madrid, La Muralla.

Colom Cañellas, A. (1982). Teoría y Metateoría de la Educación. Un Enfoque a la Luz de la Teoría General de Sistemas. México, Trillas.

Coolican, H. (1994). Métodos de investigación y estadística en psicología. México, D. F.: Manual moderno.

Cuatrecasas, LI. (1999). Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación. Barcelona, Gestión 2000.

De Faria, M. (2002). Desarrollo Organizacional. (18ª ed.) México, Limusa.

Fernández Díaz, M.J. (1996) Evaluación de Centros Educativos., Revista Electrónica de Investigación Y Evaluación Educativa // 1997// Volumen 3 // Número 1.1.

Gairín Sallán, J. (1996). La organización escolar: contexto y texto de actuación. (2ª ed.) Madrid, La Muralla.

Grados, J. y Sánchez, E. (2000). La Entrevista en las Organizaciones. México: El Manual Moderno.

Haladyna, T. M. (1997) Writing test items to evaluate higher order thinking. N.Y.: Allyn and Bacon.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México, D. F.: McGraw Hill.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2001). Investigación del comportamiento. México, D. F.: McGraw Hill Interamericana.

Lemus, L.A. (1975). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Argentina, Kapelusz.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1983). Compulsory Schooling in a Changing World. París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1991). Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional. España, Paidós.

Owens Cruz, J. (1998) The Efficacy of the Social Work Model of Supervision for Education. Tesis Doctoral.

Posner, G. J. (2001). Docente del siglo XXI. Análisis del currículo. México, D. F.: McGraw Hill.

Santos Guerra, M.A. (1995) La evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora. (2ª ed.) Málaga, Ediciones Aljibe.

Stein, G. E. (1999). Aproximación a un Modelo Estructural de Eficacia Docente Universitaria. Tesis Doctoral.

Stewart, J. (1991). Gerencia para el Cambio. Planeación - Entrenamiento y Desarrollo. Colombia, Fondo Editorial Legis.

Tezanos Pinto de Cortéz J., Daza Rivero R. y Cabrerizo Ríos A. (1997). Una propuesta de Evaluación Externa y Acreditación de Instituciones y Programas de Formación Profesional. Bolivia, Universidad Mayor de San Simón.

Wendell F. y Bell, Jr. C. (1996) Desarrollo Organizacional. (5ª ed.) México, Prentice Hall.

Worthen, B. R., Sander, J. R. (1987) Educational Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines. White Plains. N. Y.: Longman.

ANEXOS

ANEXO 1



JUNTAS DE APOYO. PERSONAL ACADÉMICO.
PREESCOLAR. PRIMARIA. BACHILLERATO.

MAESTRO: _____

FECHA: _____

1. Desarrollo personal.
2. Desarrollo de habilidades docentes.
3. Relación con alumnos.
4. Relaciones interpersonales.
5. Programas académicos.
6. Aprendizaje de los alumnos.
7. Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
8. Necesidades específicas.

SUPERVISOR: _____

EVALUACIÓN DE LA CLASE POR EL ALUMNO

MATERIA: _____

GRADO: _____ FECHA: _____

Instrucciones: Marque los siguientes aspectos con una X

	Continua- mente	A veces	Rara Vez
1. Soy escuchado y tomado en cuenta ante problemáticas particulares.			
2. Siento que soy tratado en todo momento con respeto.			
3. Entiendo los objetivos de la materia, las explicaciones, tareas y proyectos.			
4. Mis dudas por lo general son aclaradas.			
5. Participo sin temor y con confianza de explayarme en el salón de clases.			
6. Se me brinda la oportunidad de participar, contestando y aportando ideas novedosas en clase.			
7. Las tareas se relacionan con los temas vistos en clase, son claras y revisadas.			
8. El contenido de las pruebas, exámenes o evaluaciones se basa en temas vistos y discutidos en clase.			
9. El material de apoyo didáctico, así como el bibliográfico, me ayuda a tener un mayor entendimiento de los diferentes temas.			
10. Las calificaciones otorgadas en trabajos, participación en clases y tareas son justas de acuerdo a mi desempeño.			

11. Lo que más me gusta de esta clase es:

12. Sugiero que para mejorar la clase se podría:

PRIMARIA

EVALUACIÓN DE LA CLASE POR EL ALUMNO

GRADO: _____

FECHA: _____

Instrucciones: Marca los siguientes aspectos con una X

	Continua- mente	A veces	Rara vez
1. Lo que aprendo en mi clase de Español es interesante.			
2. Comprendo los temas que se explican en clase.			
3. Aprendo cosas nuevas.			
4. Las actividades para aprender son divertidas y variadas.			
5. Me siento a gusto en mi clase.			
6. Recibo la ayuda necesaria en la clase.			
7. Me siento respetado y tratado cordialmente.			
8. Soy escuchado y tomado en cuenta.			

9. Lo que más me gusta de esta clase es:

ELEMENTARY
 STUDENT EVALUATION OF THE CLASS

GRADE: _____

DATE: _____

Instructions: Mark with an "X"

	Often	Sometimes	Rarely
1. What I learn in English class is interesting.			
2. I understand explanations given in the classroom.			
3. I learn new things.			
4. The learning activities are fun and different.			
5. I feel comfortable in my classroom.			
6. I receive necessary help when I need it.			
7. I feel respected and treated cordially.			
8. I feel listened and taken into account.			

9. What I like the most in my class is:

ANEXO 5



**JUNTAS DE APOYO
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1. Desarrollo personal.
2. Desarrollo del trabajo.
3. Habilidades.
4. Relaciones interpersonales.
5. Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
6. Necesidades específicas.

SUPERVISOR: _____

ANEXO 6



**JUNTAS DE APOYO
PERSONAL MANUAL**

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1. Desarrollo personal.
2. Desarrollo del trabajo.
3. Habilidades.
4. Relaciones interpersonales.
5. Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
6. Necesidades específicas.

SUPERVISOR: _____

1. Responsabilidades:
 - 1.1 Asignación de tareas.
 - 1.2 Herramientas de trabajo.
 - 1.2.1 Calidad de los insumos.
 - 1.2.2 Disponibilidad.
 - 1.3 Control de calidad.
 - 1.3.1 Análisis del equilibrio entre la carga y tiempo asignado.
 - 1.3.2 Conclusiones.
 - 1.3.3 Soluciones.

2. Transporte:
 - 2.1 Punto de reunión.
 - 2.2 Bajar, saludo y apoyo.
 - 2.3 Buenos días.
 - 2.4 Supervisión.

3. Relaciones Interpersonales:
 - 3.1 Director correspondiente.
 - 3.2 Maestros.
 - 3.3 Padres de familia.
 - 3.4 Alumnos.
 - 3.5 Compañeros de trabajo.
 - 3.6 Operador.

4. Operación y organización de las funciones durante el horario escolar.
 - 4.1 Supervisión.
 - 4.2 Salones.
 - 4.3 Áreas comunes.

5. Capacitación:
 - 5.1 Participación.
 - 5.2 Propuestas

NOMBRE:		PERIODO:	
PLANTEL:		RESULTADOS	
COMPROMISOS		MEDIDAS DE DESEMPEÑO	INCENTIVO SI / NO
1. Asistencia y puntualidad.		Estar presente durante la jornada laboral asignada y llegar a tiempo a ésta.	\$300.00
2. Relaciones humanas.		Buen comportamiento con la comunidad estudiantil y con compañeros de trabajo (evitar conflictos personales).	\$150.00
3. Presentación.		Traer el uniforme completo y limpio, mostrar buen aseo personal.	\$150.00
4. Calidad en el trabajo.		Calidad en el trabajo:	
1) Trabajo diario.		1. Correcto desarrollo de las actividades asignadas: limpieza de salones, patios, apoyo a direcciones, mantenimiento, etc.	\$200.00
2) Disposición.		2. Mostrar iniciativa y disposición de trabajo para realizar las tareas asignadas.	\$150.00
3) Desempeño limpio.		3. Trabajar limpia y ordenadamente, utilizar las herramientas de trabajo adecuadamente y el equipo de seguridad.	\$150.00

COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

--

SUPERVISOR:	FIRMA	FECHA	EMPLEADO:	FIRMA	FECHA
DIR. GENERAL:	FIRMA	FECHA	PERSONAL:		

EVALUACIÓN DE COMPROMISOS

1. Asistencia y puntualidad.

Estar presente durante la jornada laboral asignada y llegar a tiempo a ésta. Por lo general este rubro es controlado directamente por el departamento de personal por medio del sistema de asistencia y puntualidad (reloj checador).

2. Relaciones humanas.

Buen comportamiento con la comunidad estudiantil (directores, maestros, alumnos, padres de familia, visitantes, etc.) y con compañeros de Trabajo. Todo conflicto personal entre empleados deberá mantenerse al margen de los intereses de la Escuela, y durante la jornada laboral se deberá mantener el respeto y orden entre todas las personas. Ningún conflicto deberá afectar la ejecución diaria de las tareas y que éstas afecten o dañen los intereses de la Escuela.

3. Presentación.

Traer el uniforme completo y limpio, mostrar buen aseo personal.

4. Calidad en el trabajo.

1) Trabajo diario.- Correcto desarrollo de las actividades asignadas: limpieza de salones, patios, apoyo en general, trabajos de mantenimiento, etc. En este punto principalmente se evalúa el desarrollo de las actividades cotidianas:

Limpieza: Aseo de los salones (aspirado de alfombras, limpieza de ventanas, pizarrón, bancas, etc.).

Aseo de patios (Recolección de basura, papeles, ropa, etc.)

Apoyo general: Dirección de Preescolar, maestras, secretarías.

Mantenimiento: Elaboración de las tareas solicitadas en tiempo, calidad en el trabajo desarrollado.

2) Disposición.- Mostrar iniciativa y disposición de trabajo para realizar las tareas asignadas.

3) Desempeño limpio.- Trabajar limpia y ordenadamente, utilizar las herramientas de trabajo adecuadamente y el equipo de seguridad correspondiente.

ENTERADO:

NOMBRE

FIRMA

FECHA

ANEXO 9



JUNTAS DE APOYO
PERSONAL DIRECTIVO

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1. Desarrollo personal.
2. Desarrollo profesional y de habilidades directivas.
3. Relaciones interpersonales.
4. Desarrollo curricular.
5. Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
6. Necesidades específicas.

SUPERVISOR: _____

Evaluación Institucional
Organización Escolar
Padres de Familia

Plantel: Interlomas () Lomas () San Mateo ()

Nivel de sus hijos: Preescolar () Primaria () Bachillerato ()

Instrucciones: En tu experiencia personal como calificarías lo siguiente:
(1 = no satisfactorio y 5 = excelente)

No.	Atención a Padres de Familia:	1	2	3	4	5
1.	Servicio del conmutador					
2.	Trato del personal:					
	2.1 Directivo					
	2.2 Docente					
	2.3 Administrativo					
	2.4 Manual					
3.	Se te brinda información completa y adecuada					
	3.1 Directivo					
	3.2 Docente					
	3.3 Administrativo					
	3.4 Manual					
4.	Coordinación de citas					
	4.1 Preescolar					
	4.2 Primaria					
	4.3 Bachillerato					
	4.4 Otro:					
	Caja y Cobranza:					
5.	Servicio de caja					
6.	Sistema de pago					
7.	Comunicación de procedimientos y políticas					
	Seguridad y Vialidad:					
8.	Vigilancia de los accesos al plantel					
9.	Vigilancia de los estacionamientos					
10.	Organización de la vialidad durante la entrada y salida de clases					
	Mantenimiento y Limpieza:					
11.	El mantenimiento y limpieza de:					
	11.1 Salones de clase					
	11.2 Áreas comunes					
	11.3 Áreas recreativas					
	11.4 Baños					
	11.5 Enfermería					
	11.6 Cafetería (tiendita)					
	11.7 Oficinas					

No.	Atención a Padres de Familia:	1	2	3	4	5
	Eventos:					
12.	Diversidad					
13.	La calidad en:					
	13.1 Difusión					
	13.2 Organización					
	13.3 Sonido					
	13.4 Presentación					
	Servicios Generales:					
14.	Cafetería					
	14.1 Higiene					
	14.2 Variedad en los alimentos					
	14.3 Calidad de los alimentos					
15.	Biblioteca					
	15.1 Acervo bibliográfico					
	15.2 Organización					
16.	Enfermería					
	16.1 Atención médica					
	16.2 Comunicación					
17.	Publicaciones					
	17.1 Espiral					
	17.2 Circulares					
	Actividades Extracurriculares:					
18.	"Afterschool" :					
	18.1 Comunicación					
	18.2 Organización					
	18.3 Material					
	18.4 Diversidad en las actividades					
	18.5 Supervisión					
19.	La organización de las visitas programadas (field trips)					
20.	Los programas de intercambio, campamentos y viajes al extranjero					

Comentarios: _____

Plantel: Interlomas () San Mateo ()

Nivel: Bachillerato

Instrucciones: En tu experiencia personal cómo calificarías lo siguiente:
 (1 = no satisfactorio y 5 = excelente)

No.	Atención al Alumno:	1	2	3	4	5
1.	Trato del personal:					
	1.1 Directivo					
	1.2 Docente					
	1.3 Administrativo					
	1.4 Manual					
	Seguridad y Vialidad:					
2.	Vigilancia de los accesos al plantel					
3.	Vigilancia de los estacionamientos					
4.	Organización de la vialidad durante la entrada y salida de clases					
	Mantenimiento y Limpieza:					
5.	El mantenimiento y limpieza de:					
	5.1 Salones de clase					
	5.2 Laboratorios y biblioteca					
	5.3 Áreas comunes					
	5.4 Áreas recreativas y deportivas					
	5.5 Baños					
	5.6 Enfermería					
	5.7 Cafetería					
	Sistemas:					
6.	Hardware					
7.	Servicio de Internet					
	Servicios Generales:					
8.	Cafetería					
	8.1 Higiene					
	8.2 Variedad en los alimentos					
	8.3 Calidad de los alimentos					
9.	Biblioteca					
	9.1 Acervo bibliográfico					
	9.2 Organización					
10.	Enfermería					
	10.1 Atención médica					
11.	Publicaciones					
	11.1 Espiral					
	11.2 Circulares					
12.	Departamento de Servicios Escolares (trámites y documentación)					

No.	Actividades Extracurriculares:	1	2	3	4	5
13.	"Afterschool" :					
	13.1 Comunicación					
	13.2 Organización					
	13.3 Material					
	13.4 Diversidad en las actividades					
	13.5 Supervisión					
14.	La organización de las visitas (field trips) en apoyo a los programas académicos.					
15.	El programa de intercambio, campamentos y viajes al extranjero.					

Comentarios: _____

Plantel: Interlomas () Lomas () San Mateo ()

Puesto: Directivo () Docente () Administrativo () Manual ()

Instrucciones: En tu experiencia personal como calificarías lo siguiente:
 (1 = no satisfactorio y 5 = excelente)

No.	Atención al Personal:	1	2	3	4	5
1.	Comunicación de procedimientos y políticas					
2.	Comunicación clara y oportuna de sueldos					
3.	Pago puntual de sueldos y prestaciones					
4.	Trato personal:					
	4.1 Recepción y asistentes					
	4.2 Contabilidad					
	4.3 Caja					
	4.4 Personal de Seguridad					
	4.5 Personal de Sistemas					
	4.6 Personal Manual					
	4.7 Almacenistas					
	4.8 Cafetería					
	4.9 Enfermería					
	4.10 Biblioteca					
	4.11 Otros					
5.	Información adecuada del seguro de gastos médicos mayores					
6.	Calidad del servicio de gastos médicos mayores (Contestar sólo en caso de haberlo utilizado)					
7.	Servicio médico escolar (Contestar sólo en caso de haberlo utilizado)					
	7.1 Atención					
	7.2 Incapacidades					
	7.3 Visitas domiciliarias					
8.	El apoyo administrativo ante una petición o eventualidad					
	Compras y Almacén:					
9.	Tiempo de entrega de artículos solicitados					
10.	Calidad de artículos y/o servicios solicitados					
11.	Claridad de procedimientos					
12.	Entrega correcta y completa de lo solicitado					
13.	Servicio de reproducción de material impreso					
14.	Inventario permanente					
15.	Organización dentro del almacén					
	Seguridad y Vialidad:					
16.	Vigilancia de los accesos al plantel					
17.	Vigilancia de los estacionamientos					
18.	Organización de la vialidad durante la entrada y salida de clases					

No.	Mantenimiento y Limpieza:	1	2	3	4	5
19.	El mantenimiento y limpieza de:					
	19.1 Salones de clase					
	19.2 Salón de maestros					
	19.3 Áreas comunes					
	19.4 Baños					
	19.5 Enfermería					
	19.6 Cafetería					
	19.7 Oficinas					
20.	Mantenimiento del mobiliario escolar y/u oficinas					
	Sistemas:					
21.	Reparaciones					
22.	Mantenimiento					
23.	Hardware					
24.	Servicio de Internet					
	Telefonía					
25.	Red telefónica interna					
26.	Servicio de fax					
27.	Capacidad del conmutador					
	Eventos:					
28.	Comunicación interna del evento					
29.	Diversidad					
30.	La calidad en:					
	30.1 Difusión					
	30.2 Organización					
	30.3 Sonido					
	30.4 Presentación					
	Servicios Generales:					
31.	Cafetería					
	31.1 Higiene					
	31.2 Variedad en los alimentos					
	31.3 Calidad de los alimentos					
32.	Biblioteca					
	32.1 Acervo bibliográfico					
	32.2 Organización					
33.	Enfermería					
	33.1 Atención médica					
	33.2 Comunicación					
34.	Publicaciones					
	34.1 Espiral					
	34.2 Circulares					
	Actividades Extracurriculares:					
35.	"Afterschool" :					
	35.1 Comunicación					
	35.2 Organización					
	35.3 Material					
	35.4 Diversidad en las actividades					
	35.5 Supervisión					
36.	La organización de las visitas programadas (field trips)					
37.	Los programas de intercambio, campamentos y viajes al extranjero					
38.	Coordinación y colaboración con otros departamentos					

No.	Capacitación:	1	2	3	4	5
39.	Programa de mejoramiento profesional (PROMEP)					
40.	Ayuda financiera para estudios complementarios					
41.	Talleres, seminarios y conferencias departamentales					
42.	Juntas semanales y mensuales					
43.	Cumplimiento de expectativas y deseos de superación profesional					

Comentarios: _____

Plantel: Interlomas () Lomas () San Mateo ()

Nivel: Preescolar () Primaria () Bachillerato ()

Instrucciones: En tu experiencia personal cómo calificarías lo siguiente:
 (1 = no satisfactorio y 5 = excelente)

No.	Transporte Escolar	1	2	3	4	5
1.	Puntualidad					
2.	Estado de la unidad					
3.	Presentación del operador					
4.	Trato del operador					
5.	Trato de la nana					
6.	Medidas de seguridad:					
	- Botiquín					
	- Extintor					
	- Radio comunicación					
7.	Manejo adecuado					
8.	Disciplina					

Comentarios: _____

Guía de supervisión de Servicios Administrativos

Plantel: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Marca con una X la opción que más se apegue a la realidad, tomando en cuenta que 1 = nunca y 5 = siempre

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
1	Atención a Autoridades Delegacionales y Municipales					
	1.1 Canalización adecuada y oportuna de llamadas y visitas					
	1.2 Solución y seguimiento adecuado de asuntos					
	1.3 Comunicación discreta y adecuada de los diversos asuntos					
2	Caja y cobranza					
	2.1 Revisión de operaciones.					
	2.1.1 Ingresos					
	2.1.2 Cobranza					
	2.1.3 Conciliaciones bancarias					
	2.1.4 Caja chica					
	2.1.5 Traspasos					
	2.1.6 Sistema computacional					
	2.1.7 Otros:					
3	Apoyo a personal					
	3.1 Comunicación de procedimientos y políticas					
	3.2 Comunicación clara y oportuna de sueldos					
	3.3 Pago puntual de sueldos y prestaciones					
	3.4 Trato personal					
	3.4.1 Recepción y asistentes					
	3.4.2 Contabilidad					
	3.4.3 Caja					

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
3	Apoyo a personal					
	3.5 Información adecuada del seguro de gastos médicos mayores					
	3.6 Calidad del servicio de gastos médicos mayores					
	3.7 El apoyo ante una petición o eventualidad					
	3.8 Calidad y comodidad del uniforme (personal manual)					

Comentarios: _____

4	Compras					
	4.1 Tiempo de entrega					
	4.2 Calidad de artículos y/o servicios solicitados					
	4.3 Claridad de procedimientos					
	4.4 Entrega correcta y completa de lo solicitado					

Comentarios: _____

5	Seguros					
	5.1 Retroalimentación Padres de Familia y Maestros					
6	Tesorería					
	6.1 Cumplimiento oportuno					
	6.1.1 Impuestos y derechos					
	6.1.2 I.M.S.S., INFONAVIT, AFORE					
	6.2 Auditoría externa					
	6.3 Egresos					

Observador: _____

Guía de supervisión de Servicios Operativos
Directores

Plantel: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Marca con una X la opción que más se apegue a la realidad, tomando en cuenta que 1 = nunca y 5 = siempre

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
1	Seguridad					
	1.1 Presentación (uniforme y aseo general) de elementos de seguridad					
	1.2 Efectividad en su función					
	1.2.1 Puntualidad					
	1.2.2 Permanencia en su sitio					
	1.2.3 Control de la puerta					
	1.2.4 Disposición para ayudar					
	1.2.5 Control en la salida y llegada de autobuses					
	1.2.6 Conteo de alumnos que salen a visitas					
2	Vialidad					
	2.1 Organización					
	2.2 Entrada					
	2.2.1 Fluidez del tránsito					
	2.2.2 Recibimiento de los niños					
	2.3 Salida					
	2.3.1 Fluidez de tránsito					
	2.3.2 Control de lugares de estacionamiento					
3	Mantenimiento y limpieza					
	3.1 Aseo general de las instalaciones, áreas comunes y mobiliario					
	3.2 Reparación inmediata de fallas					
	3.3 Disponibilidad de personal manual en emergencias					
4	Almacén					
	4.1 Orden y disponibilidad de material					
	4.2 Surtido					
	4.3 Manejo de requisiciones					
5	Sistemas - telefonía					
	5.1 Funcionamiento efectivo					
	5.2 Reparaciones oportunas					

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
6	Eventos					
	6.1 Cumplimiento de requerimientos					
	6.1.1 Materiales					
	6.1.2 Personal					
	6.1.3 Logística					
	6.2 Post-evento					
	6.2.1 Recoger y guardar material					
	6.2.2 Limpieza y reordenación del lugar					

Comentarios: _____

Observador: _____

Guía de supervisión de Servicios Escolares
Directores

Plantel: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Marca con una X la opción que más se apegue a la realidad, tomando en cuenta que 1 = nunca y 5 = siempre

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
1	Atención a Autoridades Educativas:					
	1.1 La documentación entregada es completa.					
	1.2 Los reportes e información son los adecuados.					
	1.3 Servicio amable y eficaz.					
	1.4 Disposición en todo momento.					
	1.5 La atención a las autoridades es respetuosa y altamente profesional.					
2	Atención a personal:					
	2.1 La información es completa y puntual.					
	2.2 La atención es amable en todo momento.					
	2.3 La comunicación escrita es informativa y de interés.					
	2.4 Las dudas y/o problemas especiales se resuelven con prontitud.					
3	Admisiones:					
	3.1 Atención inmediata y amable.					
	3.3 Entrega puntual de resultados puntual.					
	3.4 Informes adecuados.					
	3.5 Se siguen los procedimientos de admisión en todo momento.					
4	Afterschool:					
	4.1 Los alumnos están enterados de las actividades					
	4.2 Se encuentran motivados.					
	4.3 Existe una buena difusión de los diferentes torneos.					
	4.4 Los espacios para torneos están listos a tiempo.					
	4.5 Se observa limpia la zona de juego o el área de trabajo.					
	4.6 Buena disposición de las personas que trabajan en el afterschool.					
	4.7 Se respetan reglamentos, procedimientos y filosofía de la escuela.					

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
5	Visitas Programadas (Field Trips):					
	5.1 El director académico coopera en la organización.					
	5.2 El servicio de transporte es el adecuado.					
	5.3 La comunicación a los padres de familia es adecuada y puntual.					
	5.4 Existen actividades previas a la visita.					
	5.5 Existen actividades de refuerzo después de la visita.					
	5.6 Se toma en cuenta la opinión de los alumnos.					
6	Intercambio:					
	6.1 Los maestros acompañantes son elegidos de manera justa.					
	6.2 La organización y difusión de dicho programa son buenas.					
	6.3 El resto de la comunidad está bien enterada.					
	6.4 La escuela y el director correspondiente están al pendiente de cualquier eventualidad para su resolución.					
	6.5 Durante la estadía en el extranjero, el director correspondiente está siempre al pendiente.					
	6.6 La atención es amable en todo momento.					
7	PROMEP:					
	7.1 El horario es adecuado					
	7.2 Los criterios utilizados para otorgar bonos son justos.					
	7.3 Los maestros encargados son altamente profesionales.					
	7.4 Las sesiones, en todo momento, son puntuales.					
	7.5 Se toma en cuenta las opiniones de los participantes.					
	7.6 Las tareas son específicas y con objetivos bien trazados.					
	7.7 Se mantiene una asistencia y motivación constante.					
	7.8 Los organizadores del PROMEP están abiertos para escuchar necesidades o problemáticas específicas y resolverlas.					

No.	Categorías a supervisar	1	2	3	4	5
8	Juntas semanales:					
	8.1 Los invitados especiales son altamente profesionales.					
	8.2 El director de área escucha necesidades específicas					
	8.3 Puntualidad en las sesiones.					
	8.4 Asistencia constante.					
	8.5 Los directores llevan a cabo las juntas con preparación previa.					
9	Enfermería:					
	9.1 Limpieza e higiene de la enfermería					
	9.2 Buena atención y disposición de la enfermera					
	9.3 Medicamentos adecuados					
10	Biblioteca:					
	10.1 Buena atención a alumnos y maestros.					
	10.2 Limpieza y orden					
	10.3 Actualización de libros y revistas					
	10.4 Material a la disposición de todo el personal.					
	10.5 Comunicación de necesidades específicas de la biblioteca.					
11	Cafetería:					
	11.1 Buena atención a maestros y alumnos en general.					
	11.2 Comida sana e higiénica					
	11.3 Variedad en los alimentos.					
	11.4 Limpieza de la zona, en la cocina y afuera.					
12	Administración Escolar:					
	12.1 Disposición y atención adecuada.					
	12.2 Expedientes al día.					
	12.3 Expedientes en orden alfabético y por grupos.					
	12.4 Base de datos actualizada constantemente					

Observador: _____