

CICLO ESCOLAR 2015-2016

E

TAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE PERSONAL CON  
FUNCIONES DE DIRECCIÓN

22 de abril de 2015

CICLO ESCOLAR 2015-2016

E

TAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL

DESEMPEÑO DE PERSONAL CON

FUNCIONES DE DIRECCIÓN



**Secretaría de Educación Pública**

Emilio Chuayffet Chemor

**Subsecretaría de Educación Básica**

Alberto Curi Naime

**Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente**

Ramiro Álvarez Retana



## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

### Índice

Introducción	5	Descripción de los aspectos a evaluar en el desempeño de la función directiva	8
Propósitos	5	Tabla de aspectos a evaluar y su relación con los instrumentos de evaluación seleccionados	9
Características de la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección	6	Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación	10
Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección	6	<b>Etapa 1.</b> Expediente de evidencias de la función de dirección	
Descripción general del proceso y las etapas de la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección	7	<b>Etapa 2.</b> Examen de conocimientos y habilidades directivas	
<b>Etapa 1.</b> Expediente de evidencias de la función de dirección		<b>Etapa 3.</b> Ruta de Mejora argumentada	
<b>Etapa 2.</b> Examen de conocimientos y habilidades directivas			
<b>Etapa 3.</b> Ruta de mejora argumentada			

## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

### Introducción

La Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) plantea en el Artículo 52 que la evaluación del desempeño es obligatoria para personal con funciones de dirección y supervisión, y que se realizará por lo menos cada cuatro años. En esa perspectiva, la evaluación del desempeño de este personal dará inicio en el año 2015.

La evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección deberá contribuir al fortalecimiento de su función, a través de información que permita retroalimentar a los propios directores para mejorar su quehacer profesional, así como para orientar las políticas de formación continua dirigidas a estos actores educativos en servicio.

La escuela, como una unidad educativa, tiene la misión de ofrecer a los niños y adolescentes que asisten a ella un servicio educativo de calidad que mejore continuamente. En este sentido, el papel de director resulta fundamental, porque de su coordinación, su capacidad de liderazgo y gestión en general depende en buena medida el adecuado funcionamiento de un centro escolar.

### Propósitos

La evaluación del desempeño de la función directiva tiene como propósitos:

- Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección en Educación Básica para garantizar un nivel de suficiencia en quienes ejercen esta función y garantizar de esta manera un servicio educativo de calidad para niños y adolescentes.
- Identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección en Educación Básica, que permita generar acciones sistemáticas de formación continua, tutoría y asistencia técnica dirigidas a mejorar su desempeño en la función directiva y apoyar su desarrollo profesional.
- Regular la función directiva, en la medida en que la evaluación del desempeño servirá de base para definir los procesos de promoción en esta función de reconocimiento profesional y de permanencia del personal con funciones de dirección en Educación Básica.

## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

### Características de la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección

Con la finalidad de que la evaluación del desempeño de la función directiva efectivamente contribuya al logro de estos propósitos es:

- **Una evaluación de carácter formativo.** La evaluación del desempeño permite identificar logros y áreas de oportunidad de los directores en servicio, con la finalidad, por un lado, de revelar al director aspectos clave que debe fortalecer en su labor y por otro lado, mejorar sus prácticas de dirección mediante acciones de formación continua, tutoría y asistencia técnica necesarias que le permitan ubicar sus avances a lo largo de su trayectoria profesional.
- **Una evaluación que reconozca los conocimientos y habilidades de los directores en servicio.** La evaluación del desempeño permite reconocer los saberes y la experiencia adquirida por los directores a lo largo de su trayectoria profesional y, además, identificar los rasgos fundamentales, necesarios y suficientes, del ejercicio de la función directiva de Educación Básica.
- **Una evaluación que recupere información sobre las condiciones en que laboran los directores.** La evaluación del desempeño de los directores permite considerar el contexto sociocultural y las condiciones específicas de la escuela en que el director desarrolla su práctica profesional de manera cotidiana.

### Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección

Para garantizar una evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección transparente, justa y equitativa, ésta considera:

- **El Perfil, los parámetros e indicadores de desempeño del personal con funciones de dirección** autorizados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, como referente para la práctica profesional de los directores a lo largo de su trayecto en la Educación Básica en esa función.
- **La política educativa dirigida a la Educación Básica**, que señala los aspectos sustanciales a ser considerados en la evaluación del desempeño de los directores: la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas con el marco jurídico y administrativo aplicable; la generación de un ambiente escolar conducente al aprendizaje; la organización, apoyo y motivación del personal docente; la realización de tareas administrativas, la dirección de procesos de mejora continua y la promoción de la comunicación entre la escuela, la familia y la comunidad.
- **Los diferentes niveles, modalidades y tipo de servicio educativo** en que se desempeñan los directores de Educación Básica, que dan cuenta de las particularidades en que se inscribe su función: por ejemplo, organizar, administrar y ejercer el liderazgo

## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

en una escuela de pequeñas dimensiones con pocos docentes en educación preescolar, supone distintas demandas que realizar esta función en una escuela de grandes proporciones con numerosos docentes en educación secundaria.

### Descripción general del proceso y las etapas de la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección

Con la intención de atender los propósitos, características y condiciones en que se desarrolla la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección, la Secretaría de Educación Pública (SEP), en vinculación con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), estableció las siguientes etapas, entendidas como los momentos secuenciales en que se llevará este proceso de evaluación, las cuales están asociadas a la aplicación de diversos instrumentos:

**Etapas 1.** Expediente de evidencias de la función de dirección

**Etapas 2.** Examen de conocimientos y habilidades directivas

**Etapas 3.** Ruta de mejora argumentada

Para la sustentación de las distintas etapas del proceso de evaluación se contará con guías de estudio que orienten a los directores sobre el proceso de aplicación y el contenido de los instrumentos.

A continuación se describen de manera general estas etapas:

### Etapas 1. Expediente de evidencias de la función de dirección

La actividad cotidiana del director para el adecuado funcionamiento de la escuela conlleva acciones de coordinación, gestión y liderazgo que involucran la participación del colectivo escolar, la familia y la comunidad.

En esta etapa el director recuperará una muestra de documentos que se hayan producido a partir de su gestión y coordinación como evidencia del ejercicio de su función directiva.

Esta evidencia será analizada y explicada por el director, como parte del ejercicio cotidiano de reflexión que éste hace de su gestión y de los resultados que ésta tiene en el funcionamiento de la escuela.

### Etapas 2. Examen de conocimientos y habilidades directivas

La evaluación del desempeño del director debe dar cuenta, entre otros elementos, de la capacidad que el director tiene para afrontar y resolver con éxito diversas situaciones de la práctica profesional. En esta etapa, la aplicación de un examen basado en casos permite dar cuenta de los conocimientos y habilidades que el director pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica escolar, basadas en situaciones reales y contextualizadas para facilitar su comprensión.

**ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.**

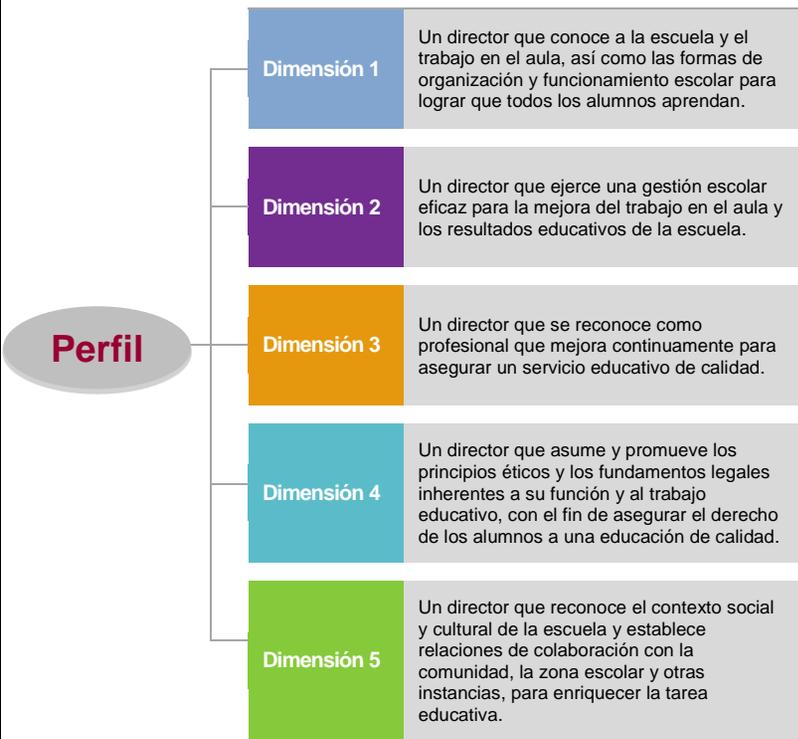
**Etapa 3. Ruta de Mejora argumentada**

El adecuado funcionamiento de una escuela depende en buena medida de la planeación de las acciones que se realizarán a lo largo del ciclo escolar, para propiciar un proceso de mejora continua; el director de la escuela es quien coordina y dirige un plan o ruta de mejora con el colectivo docente, desde el Consejo Técnico Escolar; asimismo, es quien le da seguimiento y evalúa sus resultados.

En esta etapa del proceso de evaluación del desempeño, el director da muestra de su capacidad para construir una ruta de mejora, en la que se identifiquen claramente las prioridades de la escuela, así como una propuesta de acciones para atenderlas y evaluar sus resultados. El director también elaborará un escrito en el que analice, justifique, sustente y de sentido a las acciones elegidas para atender las prioridades de la escuela.

▼ **Descripción de los Aspectos a evaluar en el desempeño de la función directiva**

La evaluación del desempeño tiene como referente el Perfil, los parámetros y los indicadores para el personal con funciones de dirección aprobados por el INEE. Dicho perfil está constituido por cinco dimensiones en las que se consideran los aspectos de la función directiva establecidos en el Artículo 4° de la LGSPD.



En la siguiente tabla se muestran como ejemplo los aspectos a evaluar del personal con Función de Director de Primaria. La tabla es indicativa y servirá de referencia para el trabajo con los cuerpos académicos que definirán las tablas correspondientes al director de preescolar y secundaria, así como al perfil de Supervisor, Jefe de Sector y Asesor Técnico Pedagógico.

**ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.**

Perfil para el personal con funciones de Dirección y de Supervisión		Expediente de evidencias de la función de Dirección	Examen de conocimientos y habilidades directivas	Ruta de mejora argumentada
<b>DIMENSION 1. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan</b>		No se abordan en el instrumento.	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.3, 1.2.5, 1.3.1, 1.3.3, 1.4.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.2.2, 1.2.4
1.1	Explica la tarea fundamental de la escuela.			
1.2	Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.			
1.3	Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.			
1.4	Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.			
<b>DIMENSIÓN 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela</b>		En el instrumento se aborda en el indicador: 2.1.3, 2.3.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.3.3, 2.3.4, 2.4.2, 2.5.3, 2.6.2, 2.6.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.6, 2.2.3, 2.3.2, 2.3.5
2.1	Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.			
2.2	Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.			
2.3	Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.			
2.4	Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.			
2.5	Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.			
2.6	Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.			
<b>DIMENSION 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad</b>		En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.1 y 3.3.2.	En el instrumento se aborda el indicador: 3.1.3.	No se abordan en el instrumento.
3.1	Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.			
3.2	Selecciona estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional.			
3.3	Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.			
<b>DIMENSION 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad</b>		No se abordan en el instrumento.	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.5, 4.1.6, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.5, 4.3.2, 4.4.1, 4.4.3, 4.4.4	En el instrumento se aborda en el indicador: 4.1.8
4.1	Realiza su función directiva con apego a los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.			
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.			
4.3	Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.			
4.4	Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.			
<b>DIMENSIÓN 5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa</b>		En el instrumento se aborda el indicador: 5.2.4.	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.2 y 5.3.2.	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.2.1, 5.2.5, 5.3.3
5.1	Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.			
5.2	Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.			
5.3	Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.			

## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

### Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación

Los métodos aluden a la forma en que se evaluarán los aspectos contenidos en el perfil, parámetros e indicadores del desempeño para personal con funciones de dirección, mediante un conjunto de instrumentos.

A continuación se describen de manera general los instrumentos que se utilizarán en el proceso de evaluación del desempeño del director.

#### Etapa 1. Expediente de evidencias de la función de Dirección

##### Características

El expediente de evidencias de la función de dirección, es una muestra de documentos que se producen durante el ciclo escolar como resultado de la gestión del director en el Consejo Técnico Escolar y en el Consejo de Participación Social, así como los datos estadísticos de los resultados educativos de la escuela. La información contenida en este expediente permitirá al director elaborar una argumentación que será evaluada mediante Rúbricas por evaluadores certificados por el INEE.

##### Propósito

Evaluar el resultado del análisis y la reflexión que el director hace de la información contenida en el expediente como evidencia de su gestión directiva, a partir de argumentar las decisiones y acciones que toma en el ejercicio de su función.

### Estructura

A partir de las evidencias recopiladas, el director hará una argumentación por escrito considerando una guía de preguntas que permitan la reflexión sobre el ejercicio de su función directiva, respecto al liderazgo, la gestión escolar y el trabajo colegiado que es deseable en la escuela.

Las evidencias se subirán a la plataforma digital diseñada para tal efecto y estarán acompañadas de una descripción y contextualización básica.

La argumentación que se haga a partir del análisis de las evidencias contendrá los siguientes elementos:

1. Resultados educativos de su escuela referidos al ciclo escolar anterior 2013-2014.
  - Índices de reprobación
  - Deserción
  - Eficiencia terminal
  - Rezago educativo
2. Consejo Técnico Escolar
  - Acciones acordadas al inicio del ciclo escolar 2014-2015.
  - Grado de avance hasta el cuarto bimestre del ciclo escolar 2014-2015.
3. Consejo Escolar de Participación Social
  - Acciones acordadas al inicio del ciclo escolar 2014-2015.
  - Grado de avance hasta el cuarto bimestre del ciclo escolar 2014-2015.

## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

4. Análisis de los resultados de la gestión directiva
  - Alcance de los objetivos.
  - Problemas enfrentados y decisiones tomadas para atenderlos.

Para la evaluación de la argumentación de las evidencias se utilizará como instrumento una Rúbrica que contemple criterios que den cuenta del análisis puntual del contexto educativo, los resultados de la gestión directiva y los problemas enfrentados.

### Proceso de aplicación

El director subirá a la plataforma que se habilitará para tal efecto una muestra de los documentos que se generan como resultado de su gestión en la escuela como evidencias de su función directiva, al mismo tiempo elaborará en línea la argumentación por escrito de estas evidencias, apoyado en una guía de preguntas en formato mixto: abierto y cerrado.

### Etapa 2. Examen de conocimientos y habilidades directivas

#### Características

El examen se constituirá con situaciones escolares de la vida cotidiana, con planteamientos a resolver. Se trata de un instrumento estandarizado, autoadministrable, con al menos 100 tareas evaluativas, supervisado por un aplicador.

### Propósito

Evaluar los conocimientos y competencias que el personal con funciones de dirección pone en juego para propiciar el adecuado funcionamiento de la escuela: al coordinar, gestionar y ejercer un liderazgo en los procesos de mejora continua a partir de la resolución de situaciones hipotéticas de la práctica escolar, contextualizadas a través de casos.

### Estructura

El examen se conformará de 20 a 25 casos, con tres a cinco tareas evaluativas cada uno, con un total de 100 reactivos a resolver.

Un caso está integrado por:

- **Narrativa**

Texto que incluye un escenario o contexto genérico, referido a una situación escolar con personajes y sucesos en los que se presentan datos y se describen procesos.

- **Tareas evaluativas**

Reactivos asociados al texto de la narrativa. Las tareas involucran los conocimientos y las competencias directivas que el director utiliza en su trabajo cotidiano, mediante la descripción, la explicación y la argumentación para resolver los retos planteados en los casos.

## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

### Proceso de aplicación

El director acudirá el día de la aplicación a la sede designada y resolverá en línea las tareas evaluativas asociadas a los casos. El tiempo estimado de aplicación es de 4 horas.

### Etapa 3. Ruta de Mejora argumentada

#### Características

Consiste en una ruta de mejora como muestra de un ejercicio cotidiano de su práctica directiva. El director elaborará una argumentación sobre la ruta: en sus objetivos, estructura, contenido y resultados esperados. Tanto la ruta producida por el director como la fundamentación de las acciones para desarrollarla serán evaluadas mediante Rúbricas por evaluadores certificados por el INEE.

#### Propósito

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

#### Estructura

El director diseñará una Ruta de Mejora a partir de una problemática que se le plantee de acuerdo al nivel educativo

en el que se desempeña, con el formato dispuesto para tal efecto en la plataforma en línea.

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

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

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

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

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

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



## ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

### Proceso de aplicación

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

