



ISSN: 2448-6574

## **EL SENTIDO DE MEJORA EN EL EJERCICIO PROFESIONAL DOCENTE VS EVALUACIÓN CON IDONEIDAD. Una mirada desde las prácticas de gestión**

María Verónica Nava Avilés  
estnav@hotmail.com

Nayheli Iraís Estrada Nava  
dragon15nay@hotmail.com

### **Resumen**

El presente trabajo es el avance parcial de una investigación cualitativa que contrasta la relación entre el sentido de mejora en el ejercicio profesional docente con el criterio de “*idoneidad*” establecido a partir de la reforma constitucional al Artículo 3º; los resultados dan cuenta del trabajo descriptivo desarrollado en el ciclo escolar 2014–2015, cuya información empírica, vía entrevistas semiestructuradas en cinco escuelas secundarias de tiempo completo de la Ciudad de México, revisa las tramas y urdimbres en la dinamicidad de la cultura institucional desde la historicidad de las experiencias, opiniones y percepciones del colegiado escolar al desarrollar trabajos colaborativos, y con ellas se intenta dar cuenta de los diversos sentidos a la noción de mejora establecida por las autoridades educativas. El objetivo central del estudio es contrastar la noción de mejora implementada en las prácticas de gestión en las escuelas secundarias por la política educativa desde algunos elementos, no siempre visibles y enfoques o disposiciones internacionales; para ello, en el análisis hermenéutico, la triangulación del mapeo categorial, permitió reconocer los que guardan mayor articulación: Trabajo colaborativo y evaluación subyacen en las acciones de mejora y en ocasiones no solo se contraponen o confrontan con el criterio de idoneidad en el ejercicio profesional docente, basado en evaluaciones estandarizadas, sino que obstaculizan y frenan el real sentido de mejora, en tanto acción consciente de cambio.

**Palabras clave:** Mejora, idoneidad, trabajo colaborativo, evaluación.

### **Planteamiento del problema**

La actual administración federal ha impulsado una reforma educativa en la educación de calidad centrada en dos aspectos fundamentales: a) la mejora de la actividad d.....



ISSN: 2448-6574

desde la planificación, desarrollo y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar, considerada como una herramienta de trabajo y de organización colectiva y b) el ejercicio profesional docente considerado con idoneidad. Con ambos se pretende profesionalizar el ejercicio docente y lograr las cuatro prioridades establecidas por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para la educación básica: normalidad mínima, aprendizajes relevantes y duraderos, conclusión oportuna de la educación básica y una convivencia sana, pacífica y libre de violencia.

Para ello la SEP, a través de la Coordinación del Servicio Profesional Docente, ha implementado desde hace tres ciclos escolares (SEP, 2014b), (SEP, 2015b), (SEP, 2016), una serie de documentos normativos que orientan y definen, vía perfiles, parámetros e indicadores, el Ingreso al Servicio Profesional Docente, (ISPD), la permanencia, promoción y reconocimiento del servicio profesional docente; y, sin una reforma curricular previa, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en México (INEE) (2015) ha establecido directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación básica, como es el caso de la Licenciatura en Educación Secundaria.

Mejora e idoneidad se constituyen en elementos articuladores de la práctica colegiada que dinamiza y reorganiza la cultura institucional; en la gestión escolar, que si bien se dice será desarrollada en corresponsabilidad y de forma colegiada, en aras de generar una mayor autonomía, se sigue privilegiando un trabajo verticalista y lineal definido desde la política educativa oficial, que la mayoría de las veces responde a orientaciones surgidas desde el ámbito empresarial mexicano o como “*recomendaciones*” para “*mejorar la calidad de la educación de las escuelas*”, con una serie de “*estrategias para la acción en México*”, provenientes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2010a) y (2010b).

El mismo organismo con el documento “*Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*” (2010), desarrollado por el Consejo Asesor y el Secretariado de la OCDE durante el Acuerdo de Cooperación; la recomendación 5. Evaluación de los maestros para la rendición de cuentas y la mejora, señala que “...los maestros son vitales para el aprendizaje de los alumnos, sin embargo, es difícil mejorar lo que no se mide. Por tanto, un proceso equitativo y confiable de evaluación de los maestros



ISSN: 2448-6574

en servicio debería permitir que los maestros de todos los niveles de desempeño puedan mejorar, ser reconocidos y contribuir a los resultados educativos generales... deben desarrollarse estándares destinados a los maestros para proporcionarles no sólo una guía clara sobre qué se considera una buena práctica docente, sino también oportunidades de desarrollo y mejora profesionales... los modelos de estándares internacionales pueden brindar un punto de referencia muy útil para adaptar y desarrollar más tarde estándares de enseñanza apropiados para México.” (OCDE, 2011, p. 16)

El estudio recupera algunas de las disposiciones de evaluación docente es establecidas por organismos internacionales presentes en acciones de mejora escolar, vía documentos normativos por parte de la política educativa mexicana en las escuelas de educación básica; por lo que las principales preocupaciones de indagación se centran en reconocer los sentidos desde los sujetos para clarificar ¿Cómo la política educativa viabiliza la noción de mejora en las prácticas de gestión en las escuelas secundarias a través de los enfoques o disposiciones internacionales de evaluación docente? y ¿Cómo el sentido de mejora en el ejercicio profesional con idoneidad, vía perfiles, parámetros e indicadores estandarizados, es concebido por el colegiado?

### **Justificación**

En 1990 la UNESCO convocó a la transformación de la educación desde la concertación genuina de acciones que contribuyan a la planificación, realización, administración y evaluación de una educación básica con una visión ampliada y un compromiso renovado para el desarrollo personal y el mejoramiento para el progreso social; en el artículo III de la Declaración Mundial sobre Educación Para Todos (EPT), celebrada en Jomtien, Tailandia, se señala que la prioridad más urgente es garantizar el acceso y mejorar la calidad de la educación para niñas y mujeres y suprimir todo obstáculo que impida su participación activa. Dicha Declaración trató de impulsar una gestión educativa centrada en universalizar el acceso y promover la equidad para fortalecer los servicios de la educación básica.

Principio que es replanteado como el centro del cambio en el Foro Mundial de Educación (FME) 2015 celebrado en Incheon (República de Corea) del 19 al 22 de mayo, en el que la coordinación de la EPT del mismo organismo internacional, establece, como mandato de sus Estados miembros, la agenda la educación post-2015, en estrecha colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en torno a 5 temáticas principales:



ISSN: 2448-6574

Derecho a la educación, equidad, integración, calidad de la educación y aprendizaje a lo largo de toda la vida con el objetivo global (UNESCO; 2015): Asegurar una educación de calidad, equitativa e inclusiva así como un aprendizaje durante toda la vida para todos en 2030.

En 2010, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de acuerdo con la Secretaría de Educación Pública, en el área de Gestión Escolar y Política Docente, emite el documento *Mejorar las Escuelas: Estrategias para la acción en México*; donde se señala que “[...]es crucial que los gobiernos busquen la combinación correcta de políticas públicas con el fin de mejorar la calidad y la equidad de sus sistemas educativos de enseñanza pública; estableciendo para ello, una serie de recomendaciones (OCDE, 2010a, pp. 7-13). La número 14, por un lado, señala que los Consejos Escolares pueden ser un recurso importante tanto para mejorar la calidad escolar como para fortalecer la participación social de los docentes, y al mismo tiempo se enfatiza que se requiere de un mecanismo de control de calidad determinando estándares claros de la práctica docente, profesionalizar la selección, contratación y evaluación de docentes.

En el mismo año se publica por el mismo organismo el *Acuerdo de Cooperación México-OCDE para Mejorar la Calidad de la Educación de las Escuelas Mexicanas. Mejorar las Escuelas: Estrategias para la Acción en México*, en el que se señala que “la reforma más importante en política pública que puede México hacer para mejorar los resultados educativos es construir un sistema sólido que permita seleccionar, preparar, desarrollar y evaluar a los mejores docentes para sus escuelas... la buena enseñanza sugieren una *estrategia global* para mejorar... y desarrollar una fuerza de enseñanza de mejor calidad.” (OCDE, 2010b. p. 6)

Desde estos contextos el actual modelo educativo para la educación básica, ha implementado desde el ciclo escolar pasado el documento *estrategias globales de mejora escolar* (SEP, 2015a, p. 3); considerado como un conjunto de herramientas para el ejercicio de la autonomía de gestión con la organización de actividades de la escuela en los ámbitos de gestión para atender las prioridades educativas del plantel en forma integral; son el director y el colectivo docente quienes establezcan acciones que mejoren las capacidades de la escuela a partir de una visión compartida. Dicho planteamiento es incongruente en el



ISSN: 2448-6574

momento de realizar las evaluaciones de permanencia o de promoción a través de una planificación argumentada desde una visión eficaz de la enseñanza de la asignatura a través de un instrumento basado en un conjunto de estándares de desempeño.

Se señala que el personal docente, técnico docente, directivo y de supervisión "...por sus propios méritos y con desempeño de idoneidad"; como lo señala el Artículo 3º Constitucional (PLF, 2014, p. 5) podrá permanecer en el servicio educativo o lograr promociones y reconocimientos en el sistema educativo; a fin de que el Estado garantice la calidad en la educación obligatoria que brinda; y es a través de materiales, métodos educativos, una nueva organización escolar, la presencia de nuevas figuras, una mejor infraestructura, la idoneidad de docentes y directivos, como se podrá garantizar el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

### **Fundamentación teórica**

Las aproximaciones analíticas revisadas valoran la presencia e impacto de los contextos globales y locales en algunas prácticas de mejora normadas; autores como Fullan (1991), Hopkins (1995) Murillo (2003, p. 20), Bolívar (2005) y Krichesky y Murillo (2011, pp. 65-83), reconocen que la mejora de la escuela va más allá de una serie de herramientas metodológicas y que el real sentido de cambio está en impulsar acciones de verdadera autonomía en el trabajo colectivo.

### **Objetivos**

Contrastar la noción de mejora implementada en las prácticas de gestión en escuelas secundarias de la Ciudad de México por la política educativa desde algunos elementos, no siempre visibles y enfoques o disposiciones internacionales de la evaluación con idoneidad profesional.

Identificar en los documentos normativos algunos elementos que orientan la evaluación profesional docente desde el criterio de idoneidad.

### **Metodología**

La metodología de trabajo corresponde a una investigación cualitativa que intenta centrar los sentidos y significados desde la intersubjetividad del colegiado, en su compleja trama (Ricoeur, 2006, 2009), para el desarrollo del trabajo categorial se establecieron



ISSN: 2448-6574

articulaciones con las categorías principales a través de la revisión de 35 entrevistas semiestructuradas en cinco escuelas secundarias de tiempo completo en la Ciudad de México, con la experiencia, opiniones y percepciones de profesores y cuerpo directivo sobre la noción de mejora desde las prácticas de gestión escolar como parte fundamental de su actual ejercicio profesional.

A partir de lo que se constituye como la categoría teórica central situada desde los documentos normativos que orienta el ejercicio docente y hacen de ella su concreción con el criterio de idoneidad y con la técnica de triangulación se revisaron en las secundarias el trabajo colaborativo y la evaluación. El análisis hermenéutico intentó recuperar los sentidos y significados de profesores de la noción de mejora, desde la normatividad de las acciones que realizadas por el colegiado.

## Resultados

### ***La mejora escolar. Una práctica normada***

Desde el ciclo escolar pasado, un conjunto de “[...]herramientas en las que el directivo y el colectivo docente, en ejercicio de su autonomía de gestión, se apoyan para organizar las actividades de la escuela y atiendan las prioridades educativas del plantel” (SEP, 2015, p. 3) a través del documento: *Estrategias Globales de Mejora Escolar*. Orientaciones para su diseño. Documento, que si bien se considera para algunos profesores:

*“...de ayuda, para tus evaluaciones y para el desarrollo de las acciones que se implementan en la mejora institucional, sin los documentos no podríamos terminar a tiempo las actividades colegiadas, ni ponernos de acuerdo, cada maestro considera que lo que hace es lo mejor para él y ¿Para la escuela? No siempre lo que hacemos en forma individual impacta en la escuela o con los padres de familia; otros solo hacen lo que las autoridades le indican en los Consejos Técnicos Escolares como lo señala el documento... de lo contrario no trabajan... y de esa forma, aunque no todos, la mayoría hemos avanzado para que los alumnos logren mejores resultados...”(E-Prof.*

También se constituye en:

*“...un obstáculo para la creatividad e innovación, por lo que la verdadera autonomía de la gestión se sustituye o determina por lo que las autoridades, que a su vez recuperan los elementos que se tienen que desarrollar del documento, deciden qué se debe realizar en la escuela... aun cuando fue decisión de todos establecer las acciones de mejora al inicio del ciclo escolar... sin embargo, tienes que ser responsable de tu tarea de educar, un compromiso social, porque nuestros alumnos se enfrentan a un futuro muy difícil... algunos ya no quieren seguir estudiando... pocos son los que logran una carrea o mejoran su situación... en la escuela tenemos otros problemas que las guías no resuelven... para algunos maestros lo importante ya no es que quieran venir a la escuela sino que quieran seguir viviendo... en sus familias no encuentran el apoyo que los estimule a seguir adelante; ya no digo quieran sino que los respeten...el documento no te dice cómo ayudes a que tengan ganas de seguir viviendo... ¿Para algunos ya no hay futuro?... y para el maestro eso, es haber fracasado no solo como profesionista sino como ser humano... al sentirte que no eres capaz de ayudar a quien depende de ti... si somos capaces de tomar acuerdos nos falta ser congruentes y hacer que se respeten las acciones decididas por todos para el beneficio de los alumnos... ejercer nuestra verdadera práctica de autonomía... con la nueva gestión todos decidimos y ¿Por qué no, hasta podemos cambiar muchas cosas... sin embargo, todo el trabajo que se realiza poco o nada se recupera en el examen, las autoridades deberían considerar otros aspectos más importantes y no solo los documentos o si manejamos los estándares señalados...” (E-Prof.)*



ISSN: 2448-6574

Autores como Sánchez (2004, pp. 38-49) señalan que es necesario establecer puentes teóricos del campo administrativo entre las nociones de gestión y gestión educativa desde un proceso dialéctico; le confieren un carácter multifacético y polisémico, en tanto, señalan es una posibilidad y objeto desde la temporalidad del sujeto; es decir, se cuestiona su actuación como un mero ejecutor de programas al adoptar posturas mecánicamente ante la normatividad; anulando lo que consideran vulneran los procesos creativos que cargan de significación el hacer profesional.

### **Trabajo colaborativo**

La noción de mejora de la práctica docente se construye desde una modernidad con un fondo hegemónico de racionalidad instrumentalista, donde opera el ejercicio de una gestión educativa funcionalista en las instituciones escolares, en la medida que orienta "...ciertas acciones individuales y colectivas que funcionan solo para la eficacia de la escuela..." (E-Profr.); el vínculo entre mejora y normatividad está relacionado con la noción de idoneidad, se instituyen prácticas locales donde los docentes quedan subsumidos en las concepciones de sectores hegemónicos o de las determinaciones oficiales, como lo señalan algunos profesores:

*"...Todo el trabajo que realizamos entre todos y que consideramos puede ayudar a hacer algo distinto acaba por sustituirse por lo que las autoridades consideran es mejor y para que **funcione eficazmente la escuela**... que los maestros obtengamos los mejores resultados en los exámenes, la mejora no está en lo que los alumnos aprendan o nosotros consideramos para una enseñanza más formativa o crítica que les proporcione herramientas para su futuro sino en que desarrollemos las acciones de los documentos o guías, de los perfiles que te exigen en el trabajo y en las evaluaciones que nos han obligado a realizar para permanecer en el sistema educativo... algunos de los compañeros eran los más propositivos, sus alumnos se interesaban en sus clases..., ya no están en la escuela... ahora todos tenemos que hacer lo mismo...La mayoría optamos por realizar las actividades del documento, prepara el examen y continuar con lo que consideras puede ayudar a los alumnos... es mejor no tener problemas con las autoridades..." (E-Profr.)*

Desde la postura oficial, "[...]el sistema educativo debe perfeccionarse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda...como el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés)..." PEF,2013, p. 59) ; grandes organismos internacionales definen qué se evalúa, establecen recomendaciones y financian a los países que forman parte de organismos como la UNESCO; en este sentido, la educación responde a una perspectiva de racionalidad instrumentalista donde "...los resultados de las evaluaciones serán utilizados en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la educación..."(SEP, 2013b, p. 27)



ISSN: 2448-6574

Dicha lógica no solo contradice lo que debería ser el real sentido del slogan en el Acuerdo de Cooperación México-OCDE (OCDE, 2010b, p.7) para Mejorar la Calidad de la Educación de las Escuelas Mexicanas: *Evaluar para ayudar a mejorar*, sino fortalece acciones implementadas por la SEP como la institucionalización, desde 2008, del examen de oposición, actualmente abierto a profesiones libres, para el ingreso al servicio profesional docente (ISPD), y, partir de los tres ciclos escolares recientes con el documento Perfiles parámetros e indicadores (SEP, 2014, 2015, 2016) con el que se definen los criterios de los concursos de ISPD, ubicando como elemento articulador el criterio de “idoneidad”. Sin embargo, es congruente con el sentido que le confiere a la mejora en tanto evaluación, al ubicarla como “...un elemento importante para mejorar, ya que ésta permite comprender, medir y diagnosticar la realidad de los servicios educativos en la educación básica y media superior.”

Coincidimos con Ramírez (2000) cuando señala que la transformación de las escuelas no puede partir solamente del establecimiento de normas de “*funcionamiento*” por parte de las autoridades educativas o de evaluaciones estandarizadas que descalifican otros factores para eliminar a los docentes que no cubren los perfiles establecidos desde un sistema basado en estándares que “...después de haber implementado y de haber socializado sus reglas, el sistema puede incluir variables formativas y sumativas; por ejemplo, recompensar a los docentes excelentes o dar apoyo a los docentes de menor desempeño. Los docentes que presenten un bajo desempeño de forma permanente deben ser excluidos del sistema educativo.” (OCDE, 2010b, p. 7)

A diferencia de ello, Pozner (2000) señala que impulsar y promover la práctica colectiva y colegiada de los actores educativos ayudará a un real cambio institucional, porque es la acción de los sujetos la posibilidad que la autogestión se desarrolle con un carácter democrático y participativo, incluso en el sentido que refiere la propia SEP (2013a, p. 7) al generar ambientes más propicios de corresponsabilidad en las tareas educativa.

El ejercicio del liderazgo es un elemento que si bien es referido por la mayoría de los docentes entrevistados, se sustituye por la serie de arbitrariedades a que hacen referencia por las posiciones o relaciones de poder que ejercen los actores (Nava et al ,2015) en el momento del trabajo colaborativo; autores como Antúnez (1999), Elizondo (2001a) y



ISSN: 2448-6574

(2001b), Armengol (2002) y Ramírez (2000, p. 5) señalan que el principal desafío del trabajo docente para llegar a la meta común está centrado en la colaboración y que el trabajo colectivo puede ser el detonador que genere procesos distintos. Para algunos profesores buena parte de los problemas de calidad y eficiencia de la educación básica se relacionan con cuestiones de organización de los planteles escolares más que el exceso de mecanismos de control o del sistema de evaluación que les permitan intervenir con pertinencia en el mejoramiento de las escuelas; para algunos profesores:

*"[...]trabajar en colectivo te responsabiliza de los acuerdos establecidos... por eso es mejor opinar, intercambiar nuestras experiencias y no solo escuchar o ser indiferente... muchos solo llegan para cumplir y otros si tienen el interés porque la cosas cambien... se comprometen y en ocasiones si colaboramos con los demás podemos decir que hemos transformado actividades que antes no hacíamos... ya no puedes estar solo o en silencio, tiene que establecer y participar con objetivos comunes" (E-Profr.)*

Sammons (1995), Loera (2006) y Antúnez (2004), coinciden en identificar que el trabajo colectivo, en tanto sea colaborativo, puede ser un factor favorecedor del intercambio de experiencias; señalan que es más probable mejorar las actividades pedagógicas para los estudiantes y porque el trabajo conjunto permite analizar los problemas y tomar las mejores decisiones; el trabajo colaborativo, señalan, incide en las múltiples dimensiones que componen el funcionamiento de mejora de una organización educativa.

## **Conclusiones**

La normatividad oficial actual difícilmente hace que la docencia como actividad de mejora sea una actividad profesionalizante; ya que desde los criterios estandarizados referidos, la escuela enfrenta una multiplicidad de realidades, algunas de ellas de mayor liquidez, riesgo e incertidumbre.

El campo de la gestión escolar se constituye en una práctica compleja donde se intenta centrar la práctica profesional docente en un conjunto de perfiles, parámetros e indicadores; mismo que no solo fragmenta el conocimiento sino las posibilidades de constituir saberes, aprendizajes y formas de gestión que promuevan críticamente una práctica educativa de mejora.

## **Referencias bibliográficas**

- Antúnez, Serafín. (1999). "El trabajo en equipo como factor de calidad: El papel de los directivos escolares", en: *Antología de Gestión Escolar*. México: SEP.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- Armengol, C. (2002). (Comp.) *El trabajo en equipo en los centros educativos*. España: Praxis



ISSN: 2448-6574

- Bolívar, Antonio (2005). *¿Dónde situar los esfuerzos de mejora? Política Educativa, Escuela y Aula*. Facultad de Ciencias de la Educación. Depto. de Didáctica y Organización Escolar. España: Universidad de Granada.
- Braudel, Fernand. (1978). *La historia y las ciencias sociales*. Madrid: Alianza.
- Elizondo, Aurora. (2001a). *La Nueva Escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paídos.
- \_\_\_\_\_.(2001b). *La Nueva Escuela II, Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paídos.
- Fullan, Michel. (1991). *The new meaning of educational change*. Londres: Cassell.
- Gadamer, Hans-Georg. (1993). *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica*. Filosófica. Salamanca: Sígueme.
- Hopkins, D. y Lagerweij. (1997). “La base de conocimientos de mejora de la escuela”, en: D. Reynolds et al., *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid. Santillana-Aula XX.
- INEE. (2015). *Modelo para la construcción y emisión de directrices para la mejora educativa*. México: SEP.
- Krichesky G. y Murillo, F. J. (2011). “Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela”, en: *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. No. 9.
- Loera, Armando. (2006). *Caja de herramientas para colectivos escolares*. México: SEP.
- Murillo Torrecilla, Javier. (2003). “El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes”, en: *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 1. No. 2.
- Nava et al. (2015). “Liderazgo educativo. Un acercamiento a sus nociones básicas”, en: *2o Congreso Nacional. Experiencias, retos y perspectivas de Cuerpos Académicos y Formación Docente*. Estado de México: Escuela Normal de Tlalnepantla.
- OCDE. (2010a). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. México: OCDE.
- \_\_\_\_\_. (2010b). *Acuerdo de Cooperación México-OCDE para Mejorar la Calidad de la Educación de las Escuelas Mexicanas. Mejorar las Escuelas: Estrategias para la Acción en México. Establecimiento de un Marco para la Evaluación e Incentivos para Docentes: Consideraciones para México. Resúmenes Ejecutivos*. México: OCDE.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. México: OCDE.
- PEF. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018*. México: PEF.
- PLF. (2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: PLF.
- Pozner, Pilar. (2000). *Liderazgo. En Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*: Argentina: IIEP. (pp. 6-33).
- Ramírez, Raymundo. (2000). “La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación”, en: *Memoria del quehacer educativo 1995-2000*. Tomo I. México: SEP.
- RICOEUR, Paul. (2006). *Del texto a la acción. Ensayo de Hermenéutica II*. México: FCE.
- \_\_\_\_\_, Paul. (2009). *Sí mismo como Otro*. Madrid: S. XXI.
- Sammons, Hilman y Martimore. (1995). *Características clave de las escuelas efectivas: Una revisión de escuelas efectivas*. Inglaterra: Instituto de Educación.
- Sánchez Avilés, Rafael et al. “Gestión educativa” en: Torres Estrella, Mercedes. (Comp.) (2004). *La Gestión Educativa. Experiencias de Formación y Aportaciones a la Investigación e Intervención*. Memoria. México: UPN.



ISSN: 2448-6574

SEP. (2013a). *Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. Educación Básica. Educación Básica. Preescolar. Primaria. Secundaria. México: SEP.

\_\_\_\_\_. (2013b). *Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018*. México: SEP.

\_\_\_\_\_. (2014a). *Acuerdo No. 717. Por el que se Emiten los Lineamientos para Formular los Programas de Gestión Escolar*. México: SEP.

SEP. (2014b). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes y Propuesta de Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos de Evaluación. Ciclo Escolar 2014-2015. Concurso de Oposición para el Ingreso al Servicio Profesional Docente en Educación Básica*. México: SEP/SEB/CNSPD.

\_\_\_\_\_. (2015a). *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*. México: SEP.

\_\_\_\_\_. (2015b). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes. Ciclo Escolar 2015-2016. Concurso de Oposición para el Ingreso al Servicio Profesional Docente en Educación Básica*. México: SEP/SEB/CNSPD.

\_\_\_\_\_. (2016). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes. Concurso de Oposición para el Ingreso a la Educación Básica. Ciclo Escolar 2016 – 2017*. SEB.CNSPD. México: SEP.

UNESCO. (1990). *Declaración Mundial Sobre Educación para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje*. Nueva York: UNESCO.

\_\_\_\_\_. (2015). *Más Allá de 2015: La educación que queremos*. Oman: UNESCO.