



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Evaluación del Desempeño
Ciclo Escolar 2015–2016

CNSPD
Coordinación Nacional del
Servicio Profesional Docente

Examen de conocimientos y habilidades directivas

Guía de Estudio



Director. Educación Especial



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Examen de conocimientos y habilidades directivas

Guía de Estudio

Director
Educación Especial

Índice

Presentación	7
1. La Evaluación del Desempeño de la función de dirección	8
2. Aspectos a evaluar en el Examen de conocimientos y habilidades directivas	10
3. Examen de conocimientos y habilidades directivas	14
3.1 Características del Examen de conocimientos y habilidades directivas	
3.2 Estructura del Examen de conocimientos y habilidades directivas	
3.3 Referentes a considerar para la resolución del Examen de conocimientos y habilidades directivas	
3.4 Preparación del Examen de conocimientos y habilidades directivas	
4. Bibliografía	17
5. Sitios de interés	18

Presentación

La Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) establece en el Artículo 52 que la Evaluación del Desempeño es obligatoria para los docentes y para quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) determinará su periodicidad, considerando que se realizará por lo menos cada cuatro años.

El **Examen de conocimientos y habilidades directivas** constituye la segunda etapa del proceso de Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección, la cual tiene como propósito evaluar los conocimientos y habilidades directivas que el personal con funciones de dirección pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica escolar, contextualizadas a través de situaciones de la vida cotidiana de la labor de dirección.

Esta Guía tiene la finalidad de apoyar al personal con funciones de dirección en la revisión de los aspectos que se evaluarán en esta etapa, así como de ofrecer orientaciones para presentar este instrumento de evaluación. La Guía tiene los siguientes apartados:

1. **La Evaluación del Desempeño de la función de dirección**
2. **Aspectos a evaluar en el Examen de conocimientos y habilidades directivas**
3. **Examen de conocimientos y habilidades directivas**
 - 3.1 Características del Examen de conocimientos y habilidades directivas
 - 3.2 Estructura del Examen de conocimientos y habilidades directivas
 - 3.3 Referentes a considerar para la resolución del Examen de conocimientos y habilidades directivas
 - 3.4 Preparación del Examen de conocimientos y habilidades directivas
4. **Bibliografía**
5. **Sitios de interés**



1. La Evaluación del Desempeño de la función de dirección

La Evaluación del Desempeño de la función de dirección 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 asegurar de esta manera un servicio educativo de calidad para niñas, niños y adolescentes
- Identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección en Educación Básica, que permita generar acciones sistemáticas de formación continua acordes a su periodo de inducción y a la asistencia técnica dirigida tanto a la mejora de su desempeño en la función directiva como a 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 la función y de reconocimiento profesional del personal con funciones de dirección en Educación Básica

Para contribuir al logro de estos propósitos, la Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección, toma como punto de partida los documentos ***Perfil, parámetros e indicadores del personal con funciones de dirección y supervisión. Educación Básica. Ciclo Escolar 2015-2016 y Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal con funciones de Dirección***, autorizados por el INEE.

La Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección considera los siguientes aspectos: 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, el apoyo y la 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.

En el documento ***Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño de personal con funciones de Dirección***, se mencionan explícitamente las tres características de la Evaluación del Desempeño:



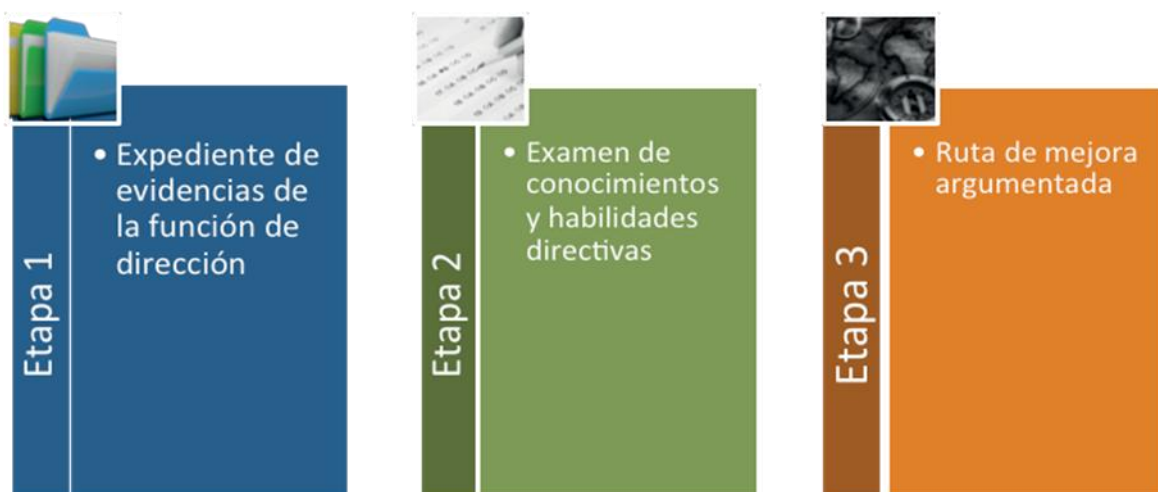
- Tiene carácter formativo
- Reconoce los conocimientos y habilidades de los directores en servicio
- Recupera información sobre las condiciones en que laboran los directores

Asimismo, considera la política educativa dirigida a Educación Básica y los aspectos sustanciales para la Evaluación del Desempeño en los diferentes niveles, modalidades y tipo de servicio educativo. Para evaluar el desempeño del personal con funciones de dirección se han definido las siguientes etapas:

Etapas 1. Expediente de evidencias de la función de dirección. En esta etapa el director recopilará una muestra de documentos que se hayan producido a partir de su gestión y coordinación, como evidencia del ejercicio de su función directiva. A partir de estas evidencias el personal con funciones de dirección elaborará un texto de análisis donde argumente las decisiones y acciones que toma en el ejercicio de su función.

Etapas 2. Examen de conocimientos y habilidades directivas. Este instrumento se constituirá con situaciones escolares de la vida real con planteamientos a resolver. Se trata de un instrumento estandarizado y autoadministrable.

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





2. Aspectos a evaluar en el Examen de conocimientos y habilidades directivas

Los aspectos a evaluar en el Examen de conocimientos y habilidades directivas se establecen en el documento *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con funciones de Dirección y de Supervisión. Ciclo Escolar 2015-2016* y están consignados en el documento *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección*.

Los aspectos a evaluar en este instrumento están centrados en el quehacer cotidiano del director y corresponden a todas las dimensiones del perfil directivo.

- Dimensión 1.** Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.
- 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.
- Dimensión 3.** Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
- Dimensión 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.
- Dimensión 5.** Un director que conoce 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.

Es importante destacar que la **Dimensión 1** se centra en el desarrollo de una práctica profesional que contribuya a garantizar el aprendizaje de todos los alumnos, a través de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes, de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos. La **Dimensión 2** refiere al conjunto de capacidades que permitan al director impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo. La **Dimensión 3** alude a la reflexión que el director debe hacer sobre su propia práctica, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje.

La **Dimensión 4** refiere al conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica, además de capacidades para establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje.



La **Dimensión 5** menciona que la acción del director trasciende el ámbito de la escuela para establecer una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en el que se ubica.

En todas las dimensiones se pone el énfasis en el quehacer directivo, en el saber y aprender para mejorar su labor cotidiana, con el fin de que los alumnos aprendan. En la siguiente tabla se presentan desglosados los indicadores que se consideran en el Examen de conocimientos y competencias didácticas que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

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	
PARÁMETROS	INDICADORES
1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.	1.1.1 Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos. 1.1.2 Reconoce a la escuela como un espacio de formación integral y de desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.
1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.	1.2.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos. 1.2.3 Argumenta que el currículo es el referente que orienta la organización de la vida escolar. 1.2.5 Explica la función del director escolar para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela.
1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.	1.3.1 Identifica las características de niñas y niños con necesidades educativas especiales que asisten a la escuela y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo 1.3.3 Explica el sentido formativo de los propósitos educativos, de los campos formativos y de los aprendizajes que se espera lograr en la educación básica.
1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	1.4.1 Explica el impacto que tienen las concepciones de los directivos y los docentes acerca de la enseñanza y el aprendizaje en el trabajo con los alumnos con necesidades educativas especiales.

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	
PARÁMETROS	INDICADORES
2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.	2.3.3 Diseña, de manera colaborativa estrategias de atención a las necesidades de aprendizaje y convivencia de los alumnos con necesidades educativas especiales.
2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.	2.4.2 Desarrolla estrategias para orientar de forma individual y colectiva a los docentes en su intervención didáctica, considerando las distintas características de los alumnos con

Examen de conocimientos y habilidades directivas. Guía de estudio

	necesidades educativas especiales.
2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.	2.6.2 Establece estrategias para aprovechar la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa. 2.6.3 Organiza la administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

DIMENSIÓN 3

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad

PARÁMETRO	INDICADOR
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.	3.1.3 Participa con sus pares en el análisis de su práctica profesional con la finalidad de identificar aspectos a mejorar.

DIMENSIÓN 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

PARÁMETRO	INDICADOR
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.	4.1.2 Implementa formas de interacción democrática en el aula y en la escuela como uno de los principios filosóficos de la educación en México. 4.1.5 Aplica las disposiciones normativas vigentes que rigen su labor como director en educación especial. 4.1.6 Desarrolla actividades que promuevan el respeto a los derechos humanos y los derechos de niñas y niños en su práctica cotidiana.
4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.	4.2.1 Establece estrategias que fomenten actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género en la comunidad escolar. 4.2.2 Organiza acciones para promover el respeto por las diferencias individuales, lingüísticas, culturales, étnicas y socioeconómicas. 4.2.5 Establece estrategias para la promoción de ambientes de inclusión y equidad, y que eviten la reproducción de Estereotipo.
4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.	4.3.2 Utiliza habilidades para desarrollar su función directiva como el liderazgo, la negociación, la resolución de conflictos, el reconocimiento del trabajo y la empatía.
4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.	4.4.1 Establece acciones para la atención y el seguimiento a casos de abuso o maltrato infantil. 4.4.3 Establece procedimientos para atender casos de emergencia: accidentes, lesiones, desastres naturales, violencia y otras situaciones que afecten la integridad y seguridad de los alumnos. 4.4.4 Diseña estrategias para mantener la integridad y



Examen de conocimientos y habilidades directivas. Guía de estudio

	seguridad de los alumnos a lo largo de la jornada escolar y en los diferentes espacios de la escuela.
--	---

DIMENSION 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

PARÁMETROS	INDICADORES
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.	5.1.2 Determina acciones que toman en cuenta la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela para enriquecer el trabajo educativo.
5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.	5.3.2 Establece vínculos entre, el trabajo de la escuela y el de la zona escolar para el logro de los aprendizajes en los alumnos.

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores de desempeño para personal con funciones de dirección y de supervisión. Educación Básica. Ciclo Escolar 2015-2016. Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección. Educación Básica.



3. Examen de conocimientos y habilidades directivas

La Evaluación del Desempeño del director debe dar cuenta, entre otros elementos, de su capacidad para afrontar y resolver con éxito diversas situaciones de la práctica profesional.

3.1 Características del Examen de conocimientos y habilidades directivas

En esta etapa, la aplicación de un Examen basado en situaciones de la práctica directiva permite dar cuenta de los conocimientos y habilidades que el director pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica escolar, con base en situaciones reales y contextualizadas para facilitar su comprensión. Se trata de un instrumento estandarizado y autoadministrable.

3.2 Estructura del Examen de conocimientos y habilidades directivas

El Examen está integrado por reactivos de opción múltiple asociados a un caso, es decir multirreactivos, y reactivos independientes. El número total de reactivos que conforma el Examen es de 158.

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 que el director utiliza en su trabajo cotidiano, mediante la descripción, la explicación y la argumentación para resolver los retos planteados en los casos

3.3 Referentes a considerar para la resolución de los casos que integran el Examen de conocimientos y habilidades directivas

Con la finalidad de que el director cuente con los elementos necesarios para el análisis o resolución de los diferentes casos que se plantean en el Examen de conocimientos y habilidades directivas, se recomienda que tome en cuenta tanto su experiencia como la normatividad vigente y los documentos oficiales respecto a los contenidos planteados en los parámetros e indicadores que se evaluarán con este instrumento.

Es importante señalar que el Examen valorará, fundamentalmente, la capacidad de resolver situaciones de la práctica mediante la toma de decisiones, la expresión de juicios fundamentados y la solución de problemas, por lo tanto, la bibliografía sólo es un referente para analizar conceptos pedagógicos y didácticos articulados con la función directiva.

En este sentido, se recomienda también consultar con antelación, los acuerdos secretariales relacionados con gestión escolar, organización de Consejos Técnicos, de Consejos Escolares de Participación Social, así como las guías de Consejo Técnico Escolar, entre otros documentos. En la bibliografía se refieren, de manera más específica, algunos de estos materiales.

3.4 Preparación del Examen

➤ Cómo aprovechar la bibliografía básica

- **Compilar la bibliografía.** Reúna la bibliografía sugerida. Un alto porcentaje de ella está disponible en internet, así como en las bibliotecas de las Escuelas Normales y Centros de Maestros
- **Identificar temas para el estudio y la reflexión.** Identifique en el material bibliográfico los capítulos, temas o subtemas relacionados con los parámetros e indicadores del perfil
- **Leer para comprender.** Lea gradualmente los materiales de estudio, para ello realice ejercicios de predicción a partir de títulos y subtítulos de libros y capítulos. Subraye las ideas principales y secundarias del material de estudio; relacione las ideas principales de modo que pueda construir un texto coherente con continuidad lógica. Realice ejercicios para expresar con pocas palabras lo sustancial del texto; identifique y defina conceptos clave. Es importante que siempre realice este tipo de actividades con el propósito de comprender el contenido de los textos
- **Conocimientos previos.** Cuando estudie utilice sus conocimientos previos y relaciónelos con la información, esto facilitará la adquisición, asimilación y comprensión de nuevos conocimientos
- **Vinculación con la función directiva.** Relacione los conceptos, tesis y explicaciones de los materiales de lectura con su función, recuerde que el Examen consistirá en la solución de casos o situaciones vinculados con el trabajo en el aula y la escuela
- **Estudio en grupo.** Esta modalidad de estudio tiene la ventaja de trabajar en colaboración, lo cual resulta formativo: se comparten materiales, se despejan dudas mediante el análisis y la discusión colectiva, se resuelven problemas y realizan ejercicios en común. Por ello, procure estudiar conjuntamente con otros directores de la zona

escolar. La comparación de diferentes puntos de vista estimula la actividad metacognitiva de las personas, lo cual repercute en la mejora de sus conocimientos

➤ **Antes del día de la aplicación**

- Cuando sea notificado de su participación del proceso de evaluación tome nota de la sede, la fecha y horarios de la aplicación

➤ **Consideraciones a tomar en cuenta el día de la aplicación**

- Porte identificación oficial vigente con fotografía (credencial de elector, cédula profesional, pasaporte)
- Llegue con una hora de anticipación a la sede de aplicación. Cerrada la puerta de acceso al plantel por ningún motivo se permitirá la entrada a la sede
- Durante la aplicación del Examen no se permitirá el uso de libros, materiales impresos, dispositivos electrónicos y de comunicación
- Conserve la calma en caso de que se presente alguna contingencia que demore el inicio de la aplicación del Examen ya que se repondrá el tiempo de retraso para cumplir con lo establecido

➤ **Durante la aplicación del Examen**

- Atienda las indicaciones que dé el aplicador del CENEVAL. Si tiene alguna duda sobre el procedimiento, aclárela con él
- Lea detenidamente los casos o situaciones y las preguntas correspondientes y las opciones de respuesta y asegúrese que las ha comprendido bien
- Antes de responder, asegúrese de entender el sentido del enunciado de cada pregunta
- Analice cada una de las posibles respuestas, reflexione por qué una opción puede ser o no la correcta. Recuerde que en ocasiones un detalle hace la diferencia
- Si no sabe la respuesta a una pregunta no se detenga demasiado, pase a las siguientes y al final vuelva a ella
- Cuando finalice el Examen asegúrese de haber respondido todos los reactivos



4. Bibliografía

Acuerdo número 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica.
<http://www.http://basica.sep.gob.mx/ACUERDO%20592web.pdf>

Acuerdo Secretarial 705, por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuela Segura.
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328345&fecha=28/12/2013

Acuerdo 711, por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa.
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328358&fecha=28/12/2013

Acuerdo Secretarial 716, Lineamientos para la construcción, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación.
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5363630&fecha=10/10/2014

Acuerdo Secretarial 717, Lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar.
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículos 3º, 24 y 31.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal con funciones de Dirección.
<http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas>

Estándares para la Gestión de Escuelas. Estándares de Programas de Escuelas de Calidad. Módulo III.
<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>

Guías del Consejo Técnico Escolar (Fase intensiva y Fase ordinaria).
<http://basica.sep.gob.mx/cte2013.html>

Guía para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social.
http://www.consejosescolares.sep.gob.mx/es/conapase/Guia_para_la_constitucion_o_organizacion_y_funcionamiento_de_los_Consejos_Escolares_de_Participacion_Social

Ley General de Educación
http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf

Ley General de los derechos de niñas, niños y adolescentes.
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5374143&fecha=04/12/2014

Ley General para la Protección de niños, niñas y adolescentes.
http://www.conadis.gob.mx/doc/contenidos/LF_LEY%20PARA%20LA%20PROTECCION%20DE%20LOS%20DERECHOS%20DE%20NINAS,%20NINOS%20Y%20ADOLESCENTES%20185.pdf

Lineamientos para la Organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar, Primaria, Secundaria.
<http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEduBa.pdf>

Marco de Referencia sobre la Gestión de la Convivencia escolar desde la Escuela Pública.

<http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/marco%20de%20referencia.pdf>

Organización Escolar y acciones directivas. Serafín Antúnez. Biblioteca para la Actualización del Maestro.

http://dgfcms.sep.gob.mx/DocGral/Org_esc_acc_dir.pdf

Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con funciones de Dirección y de Supervisión, 2015-2016.

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/parametros_indicadores/PPI_DESEMPENO_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf

Proyecto a favor de la Convivencia Escolar.

<http://basica.sep.gob.mx/convivencia/alumno.pdf>

5. Sitios de interés

PORTAL SEP

www.sep.gob.mx/

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

basica.sep.gob.mx/

INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

www.inee.edu.mx/

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN Y BIBLIOTECA "MTRO. LUIS GUEVARA RAMÍREZ"

<http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/programas/centrodoc/index.asp>

BIBLIOTECA VASCONCELOS

<http://www.bibliotecavasconcelos.gob.mx/servicios/prestamo-interbibliotecario/convenio.php>