



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

GUÍA DIDÁCTICA

**MÓDULO IV
GESTIÓN DEL PROYECTO**

.....
**DIPLOMADO: GESTIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS
DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

2003

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**DIPLOMADO: GESTIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS DE
EDUCACIÓN BÁSICA**

**MODULO IV
“GESTIÓN DEL PROYECTO”**

Comentario: LE HICE
ALGUNOS MUY PEQUEÑOS
CAMBIOS DE

Presentación del Módulo.

En el presente módulo se analizan aspectos relativos a los procesos y prácticas que los directivos llevan a cabo conjuntamente con sus comunidades cuando el proyecto educativo que diseñaron se pone en marcha. Es preciso tomar como punto de partida, para dicho análisis, los aspectos y criterios establecidos desde el diseño del proyecto educativo, en cuanto a su seguimiento y evaluación; así como los elementos particulares de cada una de las dimensiones revisadas en los módulos precedentes.

Se requiere ir más allá de la racionalidad técnica, tan desarrollada en las últimas décadas, en donde a través de la investigación – acción se analicen los procesos y las prácticas que emergen cuando el proyecto educativo entra en acción y, por consiguiente, se tomen decisiones colegiadas durante el seguimiento y la evaluación que permitan ajustar, reorientar o bien, modificar la estrategia de intervención diseñada.

Por un lado se propone reflexionar acerca de ciertos aspectos que permiten ubicar a las prácticas y los procesos de dirección en un marco de mejora educativa, considerando como principios fundamentales de la acción directiva: la sensibilización y convocatoria al trabajo colectivo, la coordinación de reuniones y de actividades, el apoyo curricular, organizativo y relacional con la comunidad.

Por otro lado se requiere de un trabajo específico sobre herramientas teórico - metodológicas del trabajo cotidiano como son: la evaluación y el seguimiento. De tal modo que resulta fundamental abrir un proceso de reflexión, flexible y articulado, sobre la racionalidad práctica que los directivos desarrollan cotidianamente, en donde se encuentran en constante interacción con otros agentes para el trabajo educativo, para identificar y ubicar la problemática que representa poner en práctica una estrategia de intervención diseñada de manera colectiva.

En este sentido se asume que los directivos sean agentes de cambio a partir de su propia práctica directiva, en donde se consideren tanto los aspectos estructurales y organizativos de su actividad, como los elementos centrales que tienen que ver con su convocatoria al trabajo colectivo, la negociación de significados, la delegación de tareas, la resolución de problemas y la toma de decisiones con sus comunidades de práctica.

Propósito del Módulo

Que los directivos analicen junto con sus comunidades de práctica los procesos de implementación, evaluación y seguimiento, que les permita alcanzar los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

**OPERACIÓN, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN: EL CAMBIO
INSTITUCIONAL****Temas:**

1. Revisión permanente de los procesos.
2. Identificación de problemas en la operación del proyecto.
3. Estrategias de cambio
 - Manejo del cambio
 - Participación
 - Dialogo
 - Trabajo colegiado
 - La escuela como organización que aprende
 - Comunidades de práctica
 - Resolución de conflictos

OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- ❖ Analizar las acciones y comportamientos que desarrollan los directivos y sus comunidades de práctica, en relación a los elementos particulares de las dimensiones revisadas, cuando se pone en práctica el proyecto educativo.
- ❖ Reflexionar sobre las prácticas y los procesos que los directivos llevan a cabo, durante el desarrollo, la evaluación y el seguimiento del proyecto educativo, en el marco de la sensibilización y convocatoria al trabajo colectivo.
- ❖ Discutir la importancia de considerar a la organización, el desarrollo, la evaluación y el seguimiento de la estrategia elegida por la comunidad educativa como herramientas relevantes y significativas de la innovación y el cambio educativo.
- ❖ Fortalecer competencias para la gestión educativa en los directivos que permitan la construcción de estrategias que favorezcan el mejoramiento, cambio e innovación de su propia práctica.



Estructura Temática

1.- Revisión permanente de los procesos.

Objetivos :

- ❖ Analizar las acciones y comportamientos que desarrollan los directivos y sus comunidades de práctica cuando se pone en práctica el proyecto educativo.
- ❖ Construir colectivamente estrategias de intervención que favorezcan la comunicación y negociación de significados en las comunidades educativas.

Comentario: En esta parte si señalaste objetivos pero en las otras No.

Temas:

- Procesos de mejora
- Estrategias de cambio institucional
- Comunicación y negociación de significados
- Delegación y Resolución de problemas

Bibliografía

- a. Bolivar, A. (1999). Como mejorar los centros educativos. Ed. Síntesis. Cap 1,2,3
- b. Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. Módulos 4, 5, 6, 7
- c. Bolivar, A. (1999). Como mejorar los centros educativos. Ed. Síntesis. Cap 4 y 5

SESIÓN 1

Cuando el proyecto se pone en marcha es necesario realizar el trabajo reflexivo sobre los procesos y prácticas que se siguen para su desarrollo. No cabe duda que la parte práctica del proyecto tiene que ver con su implementación en situaciones concretas. De tal manera que el seguimiento y evaluación permanente del mismo será una garantía para su concreción; en cuanto se considere la importancia de su ajuste, reorientación o bien su transformación.

En esta sesión será importante compartir y analizar las experiencias de cada directivo cuando el proyecto educativo diseñado en conjunto con sus comunidades de práctica ha entrado en acción.

Por tal motivo se propone iniciar con las siguientes reflexiones de manera grupal para iniciar el acercamiento de las problemáticas cuando el proyecto está en práctica.

- ¿Qué implicaciones tiene para su práctica directiva al gestionar un proyecto educativo?.
- ¿Percibe a su comunidad educativa trabajando de manera diferente?. Argumente su respuesta
- ¿Qué problemas, causas y efectos, detecta al implementar el proyecto educativo en su comunidad?
- ¿Qué tanta colaboración identifica para concretar lo diseñado?

Con el fin de apoyar la actividad anterior se sugiere elaborar el siguiente cuadro de manera individual y ponerlo a discusión en pequeños grupos y, posteriormente, en plenaria para identificar y consensuar los aspectos relevantes en cuanto a los problemas y tipos de colaboración que se tiene en las comunidades de práctica.

Dimensiones/ criterios de seguimiento y evaluación	Problemáticas	Pedagógica/ didáctica	Organizacional	Comunitaria	Administrativa

Posteriormente será necesario enmarcar estas reflexiones en los procesos de mejora educativa que actualmente se llevan a cabo. Por tal motivo se propone analizar el texto de Bolívar, A. (caps. 1,2 y 3) a partir de los siguientes ejes:

- ¿Cuáles son los procesos actuales de mejora educativa?
- ¿De qué manera se favorece el desarrollo institucional de las escuelas?

Proyecto educativo en acción/ movimientos de mejora	Problemas	Tipos de colaboración	Propuesta

Se propone que el cuadro anterior sea elaborado en pequeños grupo y analizado en sesión plenaria con base a las lecturas planteadas. Se pedirá a los directivos que lleven la discusión y análisis a sus comunidades de práctica y este trabajo sea el insumo de la sesión siguiente.

SESIÓN 2

Al iniciar la sesión se les pide a los directivos que formen tercias para discutir y analizar el trabajo de la sesión anterior para después organizar una plenaria en donde se pongan en común los planteamientos realizados del cuadro anterior.

Posteriormente se pedirá a los directivos que de manera individual realicen el siguiente ejercicio:

Práctica directiva/ Propuestas de seguimiento	Convocatoria al trabajo colectivo	Coordinación de reuniones	Coordinación de actividades	Apoyo curricular	Apoyo organizativo	Apoyo relacional con la comunidad

Al concluir esta actividad los participantes analizarán detenidamente las propuestas de seguimiento realizadas sobre su práctica directiva y evaluarán la relevancia de su

participación durante la puesta en práctica del proyecto educativo en su instancia correspondiente.

Para complementar la sesión se realizará el análisis de los módulos 4 y 5 (comunicación y delegación) de Pozner a partir de la siguiente reflexión:

- ¿Qué problemas de comunicación y de delegación ha encontrado en su comunidad educativa para poner en práctica el proyecto?
- ¿De qué manera se ha aceptado la delegación de funciones y responsabilidades en la comunidad educativa cuando se desarrolla el proyecto?
- ¿Qué estrategias ha seguido para motivar el trabajo colectivo?

	Problemática	Cómo se ha enfrentado	Cuáles han sido los resultados	Estrategia para el seguimiento	Consensos en la comunidad educativa.
Comunicación					
Delegación					

Será necesario que los directivos realicen el ejercicio anterior y posteriormente lo lleven a sus comunidades educativas para contar con el insumo de la siguiente sesión..

SESIÓN 3

Al iniciar la sesión se pondrá en la mesa de discusión el esquema anterior y se procederá a su análisis a través de las siguientes interrogantes.

Comentario: Me parecen demasiadas lecturas en esta sesión

- ¿Qué papel juega la comunicación en el proceso de evaluación?
- ¿Cómo concebimos a la comunicación?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la comunicación con las comunidades de práctica?
- ¿Qué implica construir una red de comunicación en la comunidad educativa?
- ¿Por qué es importante comunicar a todos lo que se va a evaluar y los resultados obtenidos?
- ¿Cómo comunicar a todos los procesos y los resultados de la evaluación?
- ¿Por qué resulta indispensable la delegación en el proceso de evaluación?
- ¿Qué significa delegar funciones y responsabilidades en la evaluación?
- ¿Cómo y a quiénes delegar responsabilidades?

Posteriormente se revisará el texto de Bolívar, A. (Caps. 4 y 5), caracterizando tanto las estrategias de desarrollo institucional como las estrategias que generan capacidades en las organizaciones. Del mismo modo se analizarán los módulos 6 y 7 de Pozner (negociación y resolución de problemas) a partir de los procesos y prácticas que se siguen en el logro de consensos al interior de las comunidades educativas y, por consiguiente, la solución de conflictos y de situaciones problemáticas.

	Negociación de significados	Resolución de problemas	Toma de decisiones	Aprendizaje organizacional
Estrategias de desarrollo institucional				
Estrategias que generan capacidades en las organizaciones				

2.-Identificación de problemas en la operación del proyecto.

Objetivos:

- ❖ Reflexionar sobre las prácticas y los procesos que los directivos llevan a cabo, durante la evaluación y el seguimiento del proyecto educativo, en el marco de la sensibilización y convocatoria al trabajo colectivo.

Temas

Comentario: NO SE ESPECIFICAN LOS TEMAS

Bibliografía

A.- Santos Guerra, M. A (1996) Evaluación Educativa I. Un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Ed. Magisterio de Río de la Plata. Argentina. Cap.2 pp. 45-69.

B.- Gairín, J. (1997). Estrategias para la gestión del proyecto curricular de centro educativo. Ed. Síntesis. Cap. 8 pp. 123-140.

C.- Latorre, A. (2003). La investigación acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Ed. Grao. Pp. 47 -10

Comentario: OJO. DICE PAG. 47 A LA 10???????

SESIÓN 4

Comentario: DEMASIADAS LECTURAS TAMBIEN

En esta sesión es necesario que los participantes construyan o determinen conjuntamente con sus comunidades de práctica las herramientas metodológicas que utilizarán para llevar a cabo la evaluación y el seguimiento; así como los momentos y etapas de la evaluación. Por tal motivo se propone la revisión de los artículos de: Santos Guerra, M. A; Gairín, J. y Latorre, A. en donde se analizaran los siguientes aspectos:

Comentario: ESTE TEXTO SE REvisa AQUÍ O EN LA SESION 5

- ¿Qué se va a evaluar?
- ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
- ¿Quién tendrá que realizar la evaluación?
- ¿Cuáles serán los momentos o etapas de la evaluación?
- ¿Cómo se han de organizar y redactar las tareas de la evaluación?
- ¿Qué elementos de la situación pueden influir en la evaluación?

Del mismo modo se realizará el siguiente ejercicio en donde queden claros los siguientes aspectos:

- ¿Qué tipo de información se tiene que recoger?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento?

Información que se tiene que recoger / Dimensiones	Qué datos se van a recoger	Qué técnica se utilizará	Qué categorías se asignarán a los datos	Qué indicadores se van a utilizar para mostrar la mejora	Consensos en la comunidad educativa
Pedagógica-didáctica					
Organizacional					
Comunitaria					
Administrativa					

Las interrogantes anteriores y el ejercicio propuesto se trabajarán de manera individual, en un primer momento, y en pequeños equipos, posteriormente, para arribar a la discusión análisis y construcción de la propuesta de manera grupal en una plenaria. La

propuesta elaborada se llevará a la reflexión en las comunidades de práctica y se recuperarán las aportaciones en la siguiente sesión.

Sesión 5

A partir de la propuesta anterior se compartirán los planteamientos realizados en las comunidades de práctica y se procederá a identificar la problemática que representa el recoger datos e información sobre los procesos y prácticas cuando el proyecto educativo entra en acción. Para lograr lo anterior se propone reflexionar sobre los siguientes aspectos:

El trabajo aquí propuesto será fundamentado con el texto de Latorre, A. Por lo que será necesaria su revisión previa e iniciar su análisis al tiempo que se identifican los elementos desarrollados por el autor.

- ¿Qué tipo de procedimiento se ha de seguir para recoger la información?
- ¿Cómo manejar los datos obtenidos?
- ¿Cómo se analizará la información?
- ¿Cómo se interpretarán los resultados?
- ¿Quién hará el informe de la evaluación?
- ¿Qué contenidos se tienen que incluir en él?
- ¿Cuál sería el uso de la evaluación?
- ¿Quién o quiénes tomarán las decisiones sobre la evaluación?

En un primer momento será necesario que los directivos realicen un trabajo en pequeños grupos para dar respuesta a los aspectos anteriores. Posteriormente se realizará una plenaria para desglosar cada uno de los aspectos y construir un formato compartido para la realización de la evaluación y el seguimiento. El formato construido colectivamente será llevado a la práctica por cada uno de los directivos a sus instancias correspondientes para ponerlo a discusión.

Finalmente se abordarán distintas técnicas para recoger la información decidida colectivamente.

- Técnicas basadas en la observación.
- Técnicas basadas en la conversación
- Análisis de documentos

SESIÓN 6

La sesión se inicia con la presentación de los formatos por parte de cada directivo y se complementa la revisión de las técnicas para recoger la información de la sesión anterior. Posteriormente se analizan los problemas detectados y se plantean propuestas de solución a partir de la discusión y reflexión de escenarios deseables y reales que se planteen por los directivos en cuanto al seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención diseñada.

Comentario: ESTAS TECNICAS SE ENCUENTRAN ESPECIFICADAS EN ALGUN TEXTO????? ¿Cuál?

Comentario: ESTOS FORMATOS ¿SE REFIEREN A LOS ACUERDOS TOMADOS EN LA ESCUELA SOBRE COMO ORGANIZARCE PARA LA EVALUACION?

Comentario: ME PARECE QUE ESTA SESION ESTA MAS DESAHOGADA. ¿NO PODRIAN MOVERSE UN POCO MAS LOS TEXTOS DE LAS SESIONES ANTERIORES PARA QUE NO QUEDARAN TAN SATURADAS?

SESIÓN 7

Se presentan los avances de información en la evaluación y seguimiento que se realizó en la práctica; así como los problemas detectados para ser analizados en su conjunto y poder plantear alternativas de solución.

Se pide a los directivos que en parejas trabajen un formato que permita visualizar la información recogida de manera organizada y sistematizada. Se realiza una plenaria para consensuar el formato.

Comentario: ESTE FORMATO ES DIFERENTE AL ANTERIOR?

Estudio de caso: "AULAS ABIERTAS DE LECTURA"

Instrucciones:

-
- Integre en equipos a los participantes
 - Solicite que realicen la lectura del caso
 - Discutan los elementos más relevantes del caso revisado
 - Analicen y lleguen a acuerdos sobre las preguntas que se plantean al final
 - Cada equipo presenta sus análisis y respuestas
-
- El conductor entrega la parte de Análisis de la experiencia: aspectos clave y retos futuros y se leen en plenaria.
 - Se llegan a conclusiones sobre las enseñanzas en este caso.
-

Comentario: CREI PERTINENTE METER EL ESTUDIO DE CASO AQUÍ. ¿CREE QUE ESTE BIEN?

3.- Estrategias de cambio

Temas:

- Manejo del cambio
- Participación
- Dialogo
- Trabajo colegiado
- La escuela como organización que aprende
- Comunidades de práctica
- Resolución de conflictos

Comentario: EN ALGUN TEXTO DE LOS VISTOS AQUÍ SE DEFINE "COMUNIDADES DE PRACTICA", "LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE" LA PARTICIPACION EN GENERAL Y LA PARTICIPACION DE PADRES Y DEMAS COMUNIDAD????

Bibliografía

Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. Cuaderno sobre culturas colaborativas.

Latorre, A. (2003). La investigación acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Ed. Grao. Pp. 47 -10

SESIÓN 8

De acuerdo al formato se inicia la sesión con la presentación de avances en la evaluación y el seguimiento del proceso de implementación. El análisis y discusión grupal será sobre los problemas, obstáculos y necesidades que se tengan durante la evaluación y el seguimiento del proyecto. Se propone realizar el siguiente ejercicio para el análisis y discusión de las problemáticas. Se apoyara esta sesión con el texto de Pozner, P.

DIMENSIÓN	DIFICULTADES EN LA OPERACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO	ESTRATEGIAS DE CAMBIO INSTITUCIONAL
ORGANIZACIONAL		<ul style="list-style-type: none">• Manejo del cambio• Participación• Dialogo• Trabajo colegiado• La escuela como organización que aprende• Comunidades de práctica• Resolución de conflictos
PEDAGÓGICO-DIDÁCTICA		
SOCIAL-COMUNITARIO		
ADMINISTRATIVA		

SESIÓN 9

Se presentará el informe final de la evaluación que se realizó hasta éste momento. La presentación será de manera individual con las aportaciones del grupo para fortalecer el informe. Posteriormente se realizará el siguiente ejercicio para orientar la presentación final y la utilización del seguimiento y de la evaluación que se ha llevado a cabo. La sesión se apoyará con el texto de Latorre, A.

Seguimiento y evaluación / dimensiones de la realidad educativa	Qué se ha conseguido hasta el momento	Cuál es la mejora que se ha provocado	Cómo se justifica la mejora que se ha tenido	Bajo qué criterios se juzga la mejora	Quiénes establecen dichos criterios
Pedagógica – didáctica					
Organizacional					
Comunitaria					
Administrativa					

Para finalizar la sesión se discutirá en plenaria el producto anterior y para que cada directivo lo lleve a su comunidad educativa y se realice el análisis y reflexión colectiva con el fin de obtener consensos sobre los avances obtenidos hasta este momento.

Sesión 10

La sesión inicia con la presentación del ejercicio realizado en las comunidades de práctica de manera grupal. En dicha presentación por parte de cada directivo se tendrán que plantear los ajustes y modificaciones necesarias a la estrategia de intervención diseñada y puesta en práctica colectivamente.

- Estrategias de intervención diseñada en el proyecto educativo.
- Problemas percibidos para su implementación.
- Estrategias a seguir para atender los problemas percibidos en la implementación.

Bibliografía

Bolívar, A. (1999). Como mejorar los centros educativos. Ed. Síntesis. Cap 1,2,3, 4 y 5

Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. Módulos 4, 5, 6, 7

Santos Guerra, M. A (1996) Evaluación Educativa I. Un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Ed. Magisterio de Río de la Plata. Argentina. Cap.2 pp. 45-69.

Gairín, J. (1997). Estrategias para la gestión del proyecto curricular de centro educativo. Ed. Síntesis. Cap. 8 pp. 123-140.

Latorre, A. (2003). La investigación acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Ed. Grao. Pp. 47 –

Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. Cuaderno sobre culturas colaborativas.

Guía didáctica elaborada por el equipo de diseño del Diplomado:

Marcelino Guerra Mendoza

María Mercedes Torres Estrella

(Coordinador)

(Mexicali, B.C)

María Elena Becerril Palma (Ajusco)

Carmen Evelia Hernández Ortiz (Ajusco)

Manuel Cacho Alfaro (León, Gto.)

Federico José Ortega Estrada

María Guadalupe Gómez Malagón

(Chihuahua)

(Ajusco)

Benjamín Quezada Martínez (Cd.

Rebeca Gutiérrez Ochoa

Juárez, Chih.)

(Aguascalientes)