



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**GUÍA DIDÁCTICA**

**MÓDULO V**

**TENDENCIAS EN LA GESTIÓN  
EDUCATIVA**

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

**2003**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

## MÓDULO V TENDENCIAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

### GUÍA DIDÁCTICA

#### **Presentación del Módulo.**

Con este módulo se llega a la conclusión del Diplomado. Esta fase está concebida como una oportunidad para reflexionar, de una manera más amplia, sobre lo que se ha construido en cada escuela en colaboración con la comunidad educativa y sobre los cambios que se espera que ocurran en la escuela como consecuencia del diseño y operación del Proyecto Educativo Estratégico. Se propone una perspectiva de análisis que permita relaciona el proceso de transformación y mejora de la escuela con los cambios en otros niveles. De manera preponderante, este análisis deberá centrarse en los principales cambios que están ocurriendo en el sistema educativo y que finalmente tendrán un impacto en el centro educativo.

En la primera unidad se examinan las condiciones de la educación y su relación con la permanencia y éxito de los alumnos en el sistema educativo. Se trata de realizar una radiografía de la educación en México y en América Latina para dimensionar el sentido y las características de los cambios y tendencias en los sistemas educativos.

En la segunda unidad, se realiza un análisis de diferentes lecturas que sustentan diversos argumentos a favor de los cambios en educación, así como de los relacionados con el éxito o en su caso el fracaso de los sistemas educativos. La tercera unidad resulta como consecuencia lógica de la anterior, ya que identifica con precisión, no solo los cambios que se sugieren en educación, sino de las tendencias que ya están ocurriendo en los sistemas educativos de diferentes países del continente.

En la última parte del módulo se lleva a cabo una discusión sobre las demandas que los cambios y tendencias en educación, ejercen sobre los directivos y la forma en que éstos están respondiendo en diferentes contextos con la idea de vincular esta información tanto con el proceso de construcción del proyecto educativo como con los datos de la implementación y evaluación que se han elaborado a lo largo del diplomado.

## MODULO V

### TENDENCIAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

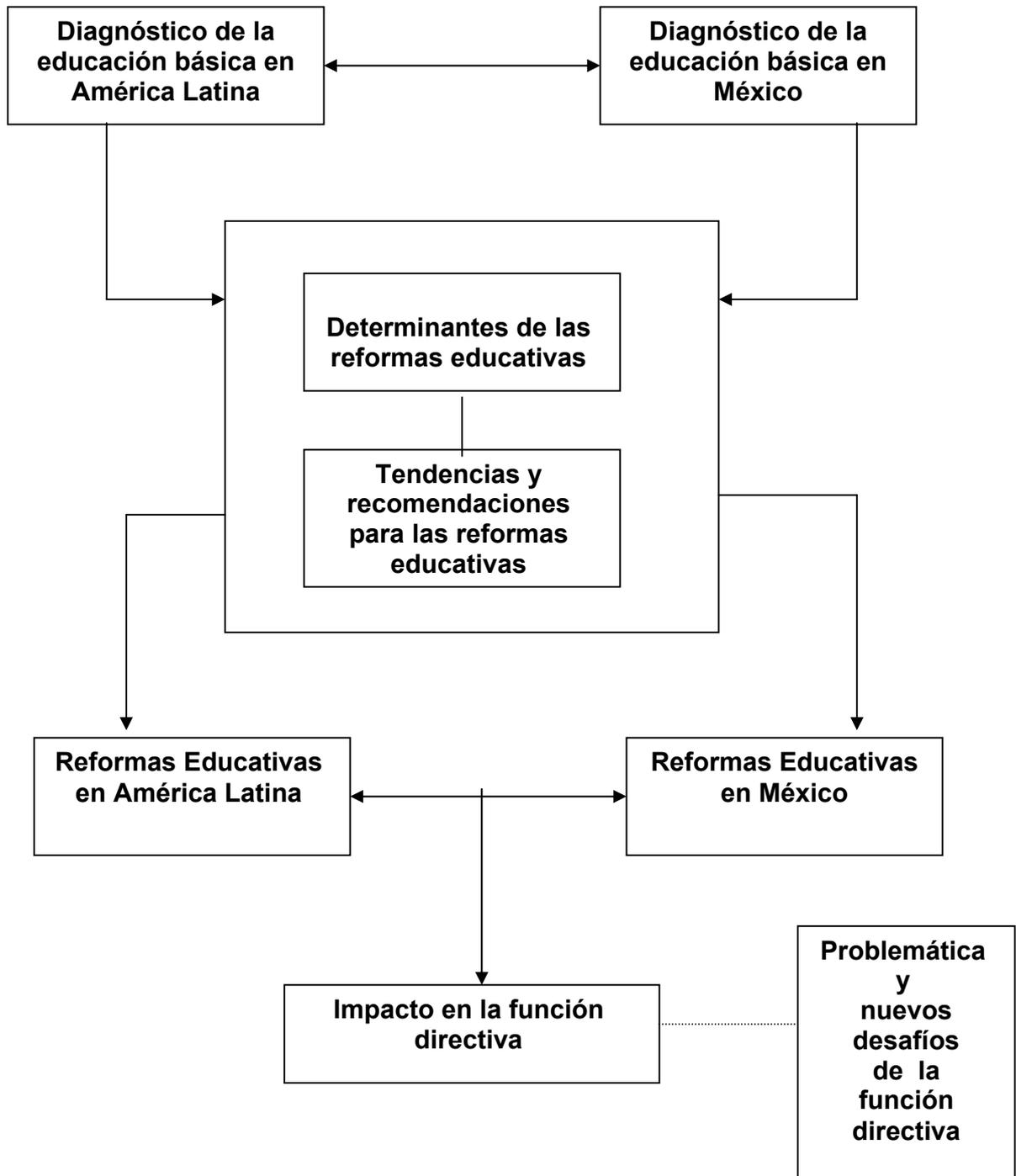
#### **Propósito del Módulo**

Que el directivo conozca y reflexione sobre las principales tendencias y reformas educativas en el contexto educativo iberoamericano. Además que adquiera elementos conceptuales para interpretar, conjuntamente con la comunidad educativa, los cambios presentes y futuros a la luz de las reformas y tendencias educativas en la sociedad y en el estado.

<b>UNIDAD I CONDICIONES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO Y AMERICA LATINA</b>	<b>UNIDAD II TENDENCIAS Y ORIENTACIONES PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Situación de la educación básica en América Latina</li><li>2. Estado de la educación en México</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinantes de las reformas educativas</li><li>2. Tendencias y recomendaciones para las reformas educativas</li></ol>
<b>UNIDAD III LAS PRINCIPALES REFORMAS EN AMÉRICA LATINA Y EN MÉXICO</b>	<b>UNIDAD IV EL DIRECTIVO Y LAS REFORMAS EDUCATIVAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Distribución de las reformas en América Latina</li><li>2. Las Reformas en México</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La función cambiante del director</li><li>2. Problemáticas y desafíos de la función directiva</li></ol>

# Red Conceptual

## Módulo V



## **Unidad I. CONDICIONES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO Y AMÉRICA LATINA**

Con la revisión de esta unidad se espera que el estudiante cuente con elementos para analizar y reflexionar sobre las condiciones de la educación en México, tomando como referente la situación de la educación en América Latina. Así mismo, la revisión de los indicadores que aquí se presentan, permitirá ampliar las habilidades de los directivos para la evaluación de los cambios en las trayectorias educativas de la escuela y de la comunidad como consecuencia de la implementación del proyecto escolar.

El análisis de la situación de la educación en México y América Latina es un paso necesario para la comprensión de los cambios que están ocurriendo ahora y de los que se presentarán en el futuro, tanto en la escuela como en el sistema educativo. En adición, para la valoración, por parte del colectivo escolar, del contenido y forma de dichos cambios, además del impacto en el centro escolar.

SE propone realizar el análisis a través de tres principales rubros: acceso, equidad y calidad de la educación. Esto permitirá abordar aspectos relacionados con la cobertura que ofrece el sistema educativo, con la equidad de la educación según se ofrece a distintos grupos sociales de distintas condiciones socioeconómicas, de género y de rangos de edad, asimismo de los resultados de aprovechamiento escolar en diversas evaluaciones realizadas en la década pasada. Esta información, además, permitirá que los participantes realicen un análisis posterior, sobre otros ámbitos de la educación a través de indicadores que informen sobre la formación docente, la inversión en educación, los cambios en la administración y la gestión de los sistemas educativos y de los centros escolares.

Con esto, se espera que los estudiantes cuenten con elementos para reflexionar sobre las condiciones de la educación en México y para examinar los cambios que se considera importante introducir tanto a nivel del sistema educativo como del centro escolar.

### **Objetivos:**

1. Identificar la situación de la educación básica en México a través de los principales indicadores educativos.
2. Contrastar los indicadores educativos del sistema educativo mexicano con los indicadores educativos de América Latina.

### **Temas:**

1. Situación de la educación básica en América Latina
2. Estado de la educación México

## **Bibliografía :**

**PREAL.** *Quedándonos atrás. Un informe del progreso educativo en América Latina.* Informe de la Comisión Internacional sobre Educación, Equidad y Competitividad Económica en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. Diciembre, 2001 p. 5 – 10

**Puryear, J.** *la educación en América Latina: Problemas y desafíos.* Documento N° 7 PREAL. Santiago, Chile. Febrero de 1996. pp 3-12

**SEP.** *Programa Nacional de Educación 2001 – 2002.* México, D. F. Septiembre 2001 pp. 56-65; 107-115 [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

---

---

## **SESIÓN 1**

### **TEMA 1.**

#### **Actividades presenciales:**

1. En la primera parte se propone estructurar la tarea a través de un seminario en donde se de la oportunidad de discutir y conceptualizar conceptos clave del módulo, a través de las siguientes preguntas:

¿Qué se entiende por equidad educativa?

¿Qué relación existe entre la eficiencia terminal y la equidad en educación?

¿Qué relación existe entre la cobertura, el acceso, la pertinencia y la calidad en educación?.

2. Posteriormente se propone que, organizado el grupo en taller, y tomando como referente la bibliografía básica y la complementaria, en grupos de trabajo colaborativos identifiquen la situación de la educación en los tres niveles de la educación básica en América Latina. Para esto se propone el siguiente esquema.

## SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA

NIVELES	Cobertura/ Acceso	Equidad	Calidad	Eficiencia	Pertinencia
1. Educación Preescolar					
2. Educación Primaria					
3. Educación Secundaria					

3. Enseguida, mediante el esquema de trabajo sugerido, se propone llevar a cabo una revisión panorámica con base en la bibliografía propuesta, de la situación educativa en México, a través de los indicadores ya definidos en un cuadro como el siguiente:

## SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

NIVELES	Cobertura/ Acceso	Equidad	Calidad	Eficiencia	Pertinencia
1. Educación Preescolar					
2. Educación Primaria					
3. Educación Secundaria					

4. Finalmente, a modo de conclusión del tema, se propone que cada grupo de trabajo redacte en una o dos cuartillas un resumen de la situación educativa en México y en América Latina, realizando una breve comparación en cada uno de los indicadores propuestos.

### PRODUCTOS PARCIALES DE LA UNIDAD:

- Desarrollo de cuadros propuestos
- Documento resumen de la situación educativa en México.

## **Unidad II. TENDENCIAS Y ORIENTACIONES PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN**

Esta unidad se compone de dos etapas claramente definidas. La primera de ellas tiene por objeto revisar las condiciones en las que los sistemas educativos han estado, o en su caso estuvieron, desempeñando sus funciones antes de que ocurrieron los procesos de reforma, que iniciaron en algunos países en la década de los ochenta. La intención es promover un proceso reflexivo que lleve al análisis de las condiciones tradicionales de operación de los sistemas educativos y las consecuencias en la calidad, equidad y cobertura de la educación básica.

Se espera que con las actividades y el proceso de reflexión derivado se cuente con elementos para dialogar sobre la importancia de avanzar en la razón de ser de las principales alternativas para transformar la operación de los centros educativos y de la administración de la educación.

Teniendo como antecedente las actividades anteriores, la segunda etapa tiene como finalidad revisar las principales tendencias y cambios propuestos en los procesos de reforma que se plantearon para la educación básica. Para esto se propone examinar algunas de las principales propuestas que diversas instancias han expresado a través de diferentes foros y declaraciones.

Ya que las transformaciones no ocurren en el vacío sino que responden a diferentes condiciones, tales como los cambios de la sociedad, las condicionantes socioeconómicas, los intereses de diferentes actores e incluso la necesidad de responder a demandas de equidad y justicia social, es importante que el estudiante del diplomado identifique cada una de las variables que originan la transformación de los sistemas educativos.

### **Objetivos:**

1. Identificar las condiciones y problemáticas de los sistemas educativos que determinaron los cambios en su organización y operación.
2. Caracterizar las principales tendencias de cambio en los sistemas educativos y las recomendaciones de los organismos internacionales para mejorar los sistemas educativos y sus resultados

### **Temas:**

1. Determinantes de las reformas educativas
2. Tendencias y recomendaciones para las reformas educativas

### **Bibliografía:**

**Tedesco, J. C.** *Tendencias actuales de las reformas educativas.* En Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. BOLETIN 35. Santiago, Chile, Diciembre 1994 pp. 3-8

**Puryear, J.** *La educación en América Latina: Problemas y desafíos.* Documento N° 7 PREAL. Santiago, Chile. Febrero de 1996. pp 13- 15

**Carnoy, M. y Moura de Castro, C.** *¿Qué rumbo debe tomar el mejoramiento de la educación en América Latina?* documento de trabajo. S/f pp. 5 - 6

---

---

## SESIÓN 2

### Actividades previas:

Se propone que antes de finalizar la sesión 1, se encargue la lectura de los textos que se revisarán durante esta segunda sesión y solicite la elaboración de un glosario con la definición de los siguientes conceptos que se presentará durante la sesión 2.

- Descentralización de la educación
- Participación social
- Autonomía escolar
- Liderazgo
- Gestión educativa
- Rendición de cuentas
- Financiamiento de la educación
- Evaluación externa
- Innovación educativa
- Estándares educativos

### Actividades presenciales

#### Tema 1

Una vez analizados y discutidos los conceptos y definiciones propuestos por el grupo, se integran equipos de trabajo colaborativos a fin de dar respuesta a los siguientes planteamientos. Posteriormente se comparten y socializan al grupo las conclusiones a las que llegó cada equipo.

- ¿Qué relación encuentra entre la *descentralización de la educación* y la *autonomía escolar*?
- ¿Existe relación entre la *participación social* y el *financiamiento de la educación*?
- ¿Qué clase de relación existe entre *autonomía escolar* y la *rendición de cuentas*?
- ¿Cómo se integran el *liderazgo* y *gestión educativa*?
- ¿Es posible la *autonomía escolar* sin la *evaluación externa*?

Enseguida, una vez revisados los conceptos anteriores, a fin de identificar las principales relaciones de causa-efecto de la problemática de los sistemas

educativos de América Latina, se propone que cada grupo de trabajo diseñe un mapa conceptual a fin de que aporte elementos para la comprensión de la situación de los sistemas educativos y su impacto en la demanda educativa.

## **Tema 2**

La siguiente es una actividad integradora de las dos anteriores ya que, a través de la recuperación de la definición de los conceptos de la primera actividad y la revisión de los diferentes problemáticas de los sistemas educativos, expresadas en los mapas elaborados por el grupo, se identifican y definen las principales tendencias en los sistemas educativos.

1. Integración de equipos de trabajo
2. Análisis de los mapas conceptuales
3. Identificación y enumeración de las principales tendencias en educación
4. Redacción de un párrafo explicativo de cada tendencia

Finalmente, mediante el trabajo colectivo en seminario se discuten y en su caso se justifica la razón de ser de las transformaciones y tendencias en educación.

### **Productos parciales de la Unidad:**

- Mapas conceptuales
  - Documento explicativo de tendencias
- 
-

### **Unidad III. LAS PRINCIPALES REFORMAS EN AMÉRICA LATINA Y EN MÉXICO**

Las reformas educativas en América Latina no tienen una explicación única, ya que en su constitución intervienen factores múltiples, algunos de carácter estructural, otros institucional.

Con el fin de explicar las reformas educativas en América Latina, se han identificado diversos factores que se supone, propiciaron las transformaciones en educación. Uno de los más importantes es el reconocimiento de que la educación juega un papel central en el desarrollo de las naciones y que el Estado debe desempeñar un rol protagónico con la participación clave de actores sociales interesados en mejorar la educación. Se reconoce también que la rigidez, burocratización y escasa relación de los sistemas educativos con los centros escolares promueve inequidades y falta de relevancia en los contenidos de enseñanza. Se está de acuerdo también en que, ampliar la cobertura y asegurar el acceso a la educación, no es suficiente para que todos los niños cursen con éxito la educación básica; que continúan existiendo bajos niveles en los logros cognitivos; que sigue predominando el aprendizaje pasivo y el uso de métodos de enseñanza 'Frontal'; que existe gran desigualdad en la oferta de servicios de calidad y que para que la educación recupere el nivel protagónico que le corresponde es necesario rescatarla del deterioro en el que los sistemas educativos cayeron durante la crisis de la deuda externa.

No todas las reformas han tenido los resultados deseados, algunas necesitan de más tiempo para mostrar las mejoras enunciadas y otras, incluso, han presentado resultados adversos a los esperados. Sin embargo la mayoría de los actores sociales interesados en mejorar la educación pública, manteniendo diferencias de forma y por supuesto, intereses encontrados, coinciden en continuar modificando las estructuras de operación y funcionamiento de los sistemas educativos.

Se espera que con el análisis y discusión colectiva de los textos propuestos en esta unidad, los directivos identifiquen las principales reformas en las áreas de gestión, equidad, perfeccionamiento docente y financiamiento de la educación, a la vez que examinan el impacto de los cambios en la gestión educativa, en el liderazgo del directivo, en la participación de la sociedad y en los nuevos roles que se demandan a los docentes.

En este marco, es importante que el directivo identifique las reformas educativas en curso que están presentes en el sistema educativo mexicano, sus antecedentes y las propuestas de reforma expresadas en los documentos oficiales.

Se propone que valore la importancia de dichas reformas en el contexto educativo nacional, estatal y local, además las repercusiones en las prácticas educativas de su centro de trabajo y así, cuente con herramientas conceptuales para responder de manera reflexiva y propositiva a los cambios y tendencias en el sistema educativo.

## **Objetivos:**

1. Identificar el tipo y características de las reformas educativas en curso en el contexto internacional y en México.
2. Reflexionar sobre las características de los cambios y las transformaciones que se están presentando en el sistema educativo mexicano y sobre las tendencias en las cuales se enmarcan.

## **Temas**

1. Distribución de las reformas en América Latina
2. Las reformas en México

## **Bibliografía:**

**PREAL.** *Quedándonos atrás. Un informe del progreso educativo en América Latina.* Informe de la Comisión Internacional sobre Educación, Equidad y Competitividad Económica en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. Diciembre, 2001 p. 11 - 25

**SEP.** *Programa Nacional de Educación 2001 – 2002.* México, D. F. Septiembre 2001 pp. 66-70 y 91-102

---

---

## **SESIÓN 3**

### **Actividades**

En primer lugar se propone realizar un análisis colectivo de manera grupal o en equipos de trabajo de los textos propuestos para identificar y organizar las principales reformas educativas en cuatro grandes categorías:

- Gestión Educativa
- Equidad de la educación
- Perfeccionamiento docente
- Financiamiento de la educación

Enseguida, con el fin de no limitarse al análisis bibliográfico, es importante examinar que áreas o aspectos de la educación en el centro escolar están siendo o serán afectados, y de que manera, debido a las reformas educativas en áreas tales como gestión educativa, liderazgo directivo, participación de la sociedad y en la evaluación y autoevaluación de los centros escolares. Las conclusiones pueden elaborarse mediante ensayos, cuadros sintéticos o en cuadros como el siguiente:

	Gestión Escolar	Liderazgo de los directivos	Participación social	Evaluación externa y autoevaluación
Gestión y administración de la educación				
Equidad educativa				
Perfeccionamiento docente				
Financiamiento de la educación				

Finalmente, es importante que el grupo discuta sobre la manera en que los directivos en sus ámbitos de influencia, y el colectivo de docentes, se están preparando para responder de manera crítica y propositiva a los cambios en los centros educativos.

**Productos parciales de la Unidad:**

- Clasificación de las reformas en cuatro categorías
- Cuadro o ensayo sobre efectos de la reforma educativa en el centro educativo

## **Unidad IV. EL DIRECTIVO Y LAS REFORMAS EDUCATIVAS**

En circunstancias actuales de cambio y modificaciones permanentes en educación, las demandas al directivo han sido constantes y crecientes. Las funciones de vigilancia y control, así como las que responden a lógicas burocráticas, que tradicionalmente ejercieron los directivos, no son suficientes ni adecuadas para responder a los nuevos problemas y retos del contexto actual.

Hoy en día los directivos requieren estar preparados para diversas y múltiples tareas. Ante las nuevas tendencias, por ejemplo en gestión educativa, el directivo necesita contar con información actualizada y relevante sobre las características del modelo de gestión propuesto que le permita valorarlo y al mismo tiempo contrastarlo con otras experiencias y paradigmas alternos. Así mismo necesita echar mano de distintas herramientas conceptuales y metodológicas para responder a sus funciones de líder organizacional y académico, dirigir al grupo a la elaboración colectiva y democrática de un proyecto institucional, promover la actualización permanente de los docentes, desarrollar o implementar modelos de autoevaluación y rendición de cuentas, gestionar y reportar nuevas fuentes de financiamiento, entre otras.

Con la lectura de los textos y actividades propuestas, el directivo debe identificar las nuevas funciones directivas que demanda el contexto socioeconómico actual y las condiciones de la nueva gestión educativa. Así mismo valorar las nuevas relaciones, desempeños y responsabilidades que habrán de adoptarse ahora y en un futuro no lejano.

Para esto, habrá de reflexionar y dialogar sobre las condiciones estructurales y organizacionales que están presentes en los contextos de transformación y que habrán de propiciar o inhibir los cambios potenciales.

### **Objetivos**

1. Reflexionar sobre los nuevos y diversos desempeños que las transformaciones y cambios en los sistemas educativos y socioeconómicos demandan a los directivos.
2. Valorar los desempeños que promueven la gestión participativa y democrática en los centros escolares.

### **Temas**

1. La función cambiante del director.
2. Problemáticas y desafíos de la función directiva

### **Bibliografía**

**Whitty, G., Power, S y Halpin, D.** *La escuela, el estado y el mercado*. Ed. Morata. España. 1999. pp. 76-81

**Fullan, M. y Hargreaves, A.** *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar.* SEP/Amorrortu. México. 1999 pp. 141-161

**Varios.** “Los equipos directivos y la extensión de su profesionalidad” en *Gestión Estratégica de las escuelas*, Cuaderno para directivos escolares N° 2 . Ministerio de Educación. Programa Nacional de Gestión Institucional. Buenos Aires, Agosto de 2001. P, 24-28

## **SESIÓN 4**

### **Actividades Previas**

Para la sesión 4 se propone que solicite a los directivos una lectura previa de los textos, a fin de que cuenten con herramientas conceptuales para la discusión y participación activa de los integrantes.

### **Actividades Presenciales**

1. Tomando como referentes las lecturas propuestas y otras que el grupo considere pertinente incorporar, se propone realizar un análisis colectivo, mediante una lista generada con una lluvia de ideas u otra técnica, sobre los nuevos desempeños que demandan al directivo las transformaciones en educación en general y en la gestión escolar en particular.
2. Enseguida, una vez agotado el diálogo sobre las funciones demandadas, es pertinente guiar una actividad para que los directivos ubiquen, mediante argumentos sólidos e informados, dichos desempeños en dos grandes categorías: los que responden a las demandas del mercado y las que responden a criterios participativos, democráticos y de impulso a la equidad.
3. Durante el proceso habrá de considerarse o descubrirse que no es posible ni deseable ubicar los desempeños de manera rígida en una sola categoría sino que estos dependen de las condiciones y orientaciones de las reformas, lo mismo que a las características específicas de organización del centro escolar, tales como su tamaño, su nivel y condición de autonomía, su modalidad, entre otras. De ahí que es importante que los directivos se sitúen en un proceso reflexivo, de diálogo y confrontación libre y abierta de todas las aportaciones.
4. Finalmente, es importante que los directivos identifiquen los lineamientos que Fullan, M. y Hargreaves, A (1999) proponen para impulsar culturas escolares profesionales e interactivas, señalando cuales son posibles, deseables o prometedoras en los contextos específicos donde laboran. También es conveniente reflexionar acerca de la manera en que estas recomendaciones promueven la reestructuración de la gestión educativa y fortalecen las funciones de liderazgo democrático y participativo del directivo.

### **Productos parciales de la Unidad:**

- Lista de nuevos desempeños demandados a los directivos
  - Categorización de los desempeños de los directivos
  - Enumeración de los lineamientos para impulsar culturas colaborativas en relación al contexto y su pertinencia para impulsar el liderazgo democrático del directivo.
- 
- 

### **Guía didáctica elaborada por el equipo de diseño del Diplomado:**

Marcelino Guerra Mendoza (Coordinador)	María Mercedes Torres Estrella (Mexicali, B.C)
María Elena Becerril Palma (Ajusco)	Carmen Evelia Hernández Ortiz (Ajusco)
Manuel Cacho Alfaro (León, Gto.)	Federico José Ortega Estrada (Chihuahua)
María Guadalupe Gómez Malagón (Ajusco)	Benjamín Quezada Martínez (Cd. Juárez, Chih.)
Rebeca Gutiérrez Ochoa (Aguascalientes)	