

**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

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

ENERO DE 2003

MODULO I

EXPECTATIVAS, INNOVACIÓN Y CAMBIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Presentación

El desarrollo de este primer módulo representa la introducción y sensibilización hacia las características y circunstancias que determinan los procesos y prácticas educativas que se desarrollan dentro y fuera de las escuelas. En esta aproximación que otorga centralidad a los resultados educativos, la función que desempeñan los directivos se constituye como una parte importante y corresponsable en el logro de estos resultados.

El módulo se inicia con el conocimiento que los directivos tienen de su práctica cotidiana actual, así como de aquellas expectativas que se generan al ubicarse como agentes de cambio ante los retos y desafíos que enfrenta la educación básica. A partir de la explicitación de esta información se propone la elaboración individual de un diagnóstico inicial de la práctica directiva, que como caso individual, sea el resultado del análisis colectivo de los participantes

Este análisis y la reflexión de la práctica directiva que aquí se propone, parten de la consideración de que se trata de una función que se desarrolla en escuelas con características propias, complejas y culturalmente diversas, se despliegan en contextos variados y que poseen ciertas características de acuerdo con la multiplicidad y amplitud de objetivos que se le asignan.

Estas consideraciones constituyen la orientación que desde este módulo se propone para la reflexión de la práctica directiva que, analizada a través de las dimensiones pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria posibilitan que el participante realice una sistematización -diagnóstico- inicial de su función. Finalmente, esta reflexión se enmarca en su relación con el

reconocimiento del estilo y rasgos propios de la cultura que impera en su institución y las consideraciones que desde la anticipación o planeación de un futuro se proponen como prospectiva para transformar la práctica directiva.

Propósito

Que los directivos caractericen su función y su participación en la gestión para el mejoramiento educativo a partir de una reflexión colectiva organizada, tanto en términos retrospectivos como prospectivos.

Estructura Temática

Unidad I. Las experiencias de la función directiva

En esta unidad se comparten y analizan las experiencias de los participantes relacionadas con su función directiva a la luz de la sistematización que desde la gestión educativa plantean las dimensiones de la gestión educativa. A partir de la elaboración de listados de problemas de la propia práctica, se propone un primer ejercicio de ordenación y agrupamiento de los problemas que enfrentan de acuerdo con los criterios propios de los integrantes. Posteriormente se revisan las dimensiones de la gestión a fin de ofrecer una base conceptual para sistematizar el análisis de un caso paradigmático que ofrece diversas posibilidades de abordaje de problemas referidos a la función directiva y a su interpretación. La aplicación de este método de casos permite el registro de situaciones complejas que a su vez posibilitan tanto la discusión y construcción de diversos desenlaces o soluciones a los problemas encontrados como su sistematización a partir de las dimensiones revisadas.

Objetivos:

1. Compartir y sistematizar la experiencias de la práctica directiva a partir de las dimensiones de la gestión educativa.
2. Ubicar problemas relevantes que se enfrenta en la práctica directiva cotidiana.

Temas:

1. Problemas que se manifiestan en la función directiva.
2. Las actividades de los directivos en las dimensiones de la gestión educativa.
 - i. -Pedagógica - Didáctica
 - ii. -Organizacional
 - iii. -Administrativa
 - iv. -Comunitaria

SESIÓN 1

Actividades:

- **Encuadre del diplomado.**
 1. Presentación del programa
 2. Presentación de integrantes
 3. Expectativas del grupo acerca del diplomado.
- **Problemas que se manifiestan en la función directiva.**
 1. Elaboración de listado de problemas a los que se enfrentan en su función directiva.
 2. Socialización, agrupación y organizan de acuerdo criterios propios.
 3. Lectura comentada en subgrupos del texto sobre las dimensiones de la gestión educativa.
 4. Identificación y ubicación de los problemas encontrados de acuerdo con las dimensiones revisadas.
 5. Lectura y análisis en equipos de un caso de gestión directiva que incorpora problemáticas relacionadas con las cuatro dimensiones de la función directiva.
- **Experiencias de la práctica directiva.**
 6. Elaboración por escrito, de posibles desenlaces a los problemas encontrados más significativos para el subgrupo.
 7. Presentación de hallazgos y conclusiones realizadas por subgrupos al resto de los integrantes.
 8. Discusión grupal (plenaria) conducida por el asesor en la que se de respuesta a:
 - ¿Cuál dimensión considera más importante en la labor del directivo?
 - ¿Qué dimensión o dimensiones considera necesario privilegiar en la función directiva de acuerdo con los propósitos de la educación básica?
¿Por qué?
 - ¿Qué necesita el directivo para articular las dimensiones en torno a la gestión educativa?
 - ¿Qué repercusión tiene para el mejoramiento de las escuelas el caracterizar la función directiva desde las dimensiones pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria?
 - ¿Considerando una semana normal de trabajo, cuál dimensión tienden a priorizar en sus actividades cotidianas y por que?

Evaluación:

Se realizará a partir de los productos señalados para cada uno de los temas propuestos, tanto individuales como grupales.

Productos:

1. Listados de problemas elaborados tanto individual como grupalmente.
2. Agrupamiento inicial de problemas conforme a criterios propios.
3. Agrupamiento de problemas conforme a las dimensiones de la gestión.
4. Documento escrito de respuestas, de manera individual y a partir de su propia experiencia, a las preguntas planteadas en la sesión plenaria final. (Tarea a entregar para la segunda sesión)

Bibliografía

Equipo de diseño del diplomado *Gestión Educativa para directivos de educación básica* (2003). Enfoque teórico metodológico. Documento de trabajo. UPN.

Torres Estrella, Mercedes. (2003). Estudio de un caso "El conflicto en la Escuela Morelos". Documento de trabajo. UPN.

Unidad II. Retos y desafíos de la función directiva actual

En esta unidad se pretende reflexionar sobre los retos y desafíos que enfrentan el directivo y la comunidad ante las condiciones que genera el cambio educativo en el contexto actual, así como iniciar la construcción de una "visión compartida" de dicho cambio.

Uno de los problemas y retos más importantes para lograr la transformación y mejoramiento de la práctica directiva frente a las renovadas exigencias de la sociedad hacia el proceso educativo en su totalidad, es la construcción de nuevas respuestas que desde los centros educativos involucren directamente a todas las personas que intervienen de diferentes modos en la tarea de educar. En este mejoramiento, la función directiva tiene un papel central e implica hacer un análisis detallado sobre los diversos factores que influyen en las tareas educativas y en los esfuerzos que cotidianamente se hacen para lograr dicho propósito. Sobre todo, implica situar a los principales actores en un proceso de reflexión y análisis sobre sus propias condiciones y formas particulares en las que puede verse incluido en dicho proceso. Este esfuerzo

inicial constituye un paso para la instauración de la cultura de evaluación y autoevaluación que son necesarias en el proceso de mejora.

Para lograr lo anterior, proponemos abordar los contenidos de esta unidad con una reflexión inicial sobre la complejidad y las condiciones del cambio y la innovación educativas, para continuar con el análisis de aspectos de la escuela que caracterizan retos significativos como diversas expresiones de la cultura escolar; la forma como se concibe y asume la participación y la comunidad. También se propone la revisión de otros retos importantes a la función directiva como son los derivados de los nuevos conocimientos sobre los procesos de aprendizaje organizacional de las escuelas; de la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación y la resignificación del uso de recursos.

Objetivos:

1. Dimensionar las características e impactos del cambio y la innovación en la educación.
2. Caracterizar los retos de la función directiva ante los cambios e innovaciones a los que actualmente responde la educación.

Temas

1. Cambios e innovaciones en educación.
 - a) La complejidad del cambio en educación
 - b) Perspectivas en innovación educativa
2. Los retos de la función directiva ante los cambios.
 - a) Cambio cultural en la escuela
 - b) Culturas de colaboración
 - c) Participación social en educación
 - d) La escuela: una organización que aprende
 - e) Evaluación y auto-evaluación
 - f) Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
 - g) Resignificación de la dimensión administrativa

SESIÓN 2

Actividades:

a) Anterior a sesiones presenciales:

1. A partir de la lectura de la totalidad de textos que abordan los temas, los directivos responden de manera **individual** a las siguientes preguntas.
 1. ¿Qué diferencias encuentra entre los conceptos cambio e innovación?

2. ¿De acuerdo con su experiencia en la función directiva, cuáles son los cambios más relevantes que recientemente se demandan a las escuelas?
3. ¿Qué innovaciones se han realizado en su escuela o en su sistema educativo local, en los últimos 5 años y cuál ha sido su nivel de participación?
4. ¿Cuáles son las responsabilidades del directivo como promotor del cambio e innovaciones educativas?

b) Presenciales

1. Los participantes discuten en **subgrupos** y elaboran conclusiones sobre el trabajo desarrollado previamente referido al tema 1 y realizan una presentación o esquema gráfico (mapa conceptual, diagrama, cuadro, etc.).
2. En sesión **plenaria** se comparten las conclusiones del ejercicio anterior.
3. A partir de la lectura de los textos que abordan los temas a), b) y c) del tema 2, los participantes elaboran de manera **individual** un escrito donde plantean sus puntos de vista sobre los siguientes aspectos:
 - ¿Cuáles son los rasgos más característicos de la cultura escolar de su centro de trabajo?
 - ¿Qué relación hay entre la cultura escolar y los retos y desafíos de la función directiva?
 - ¿Cómo interviene la cultura escolar en la organización del centro?
 - ¿Cómo influye la cultura en la inhibición o promoción del cambio?
 - En el marco de la cultura escolar de su centro ¿qué propuestas ha hecho para mejorar la gestión educativa?
 - ¿Qué implicaciones tiene la participación social para la gestión estratégica en la escuela?
4. En **subgrupos** o equipos discuten las respuestas individuales a las preguntas anteriores y elaboran una o más conclusiones.
5. En **plenaria** realizan una puesta en común de las conclusiones de cada subgrupo.
6. A partir de la lectura previa de los textos que abordan los temas d), e), f) y g) los participantes elaboran en **subgrupos** una presentación libre en donde plantean sus puntos de vista consensuados y/o diferenciados sobre los siguientes aspectos:
 1. ¿Qué se requiere para pasar de una administración escolar a la gestión estratégica?

2. ¿Qué se requiere (a nivel escuela y sistema) para que el directivo pueda desempeñar una función gestiva estratégica?
3. ¿Cómo puede constituirse la escuela en una organización que aprende, capaz de adaptarse a sus cambios?
4. ¿Cómo la cultura de colaboración favorece la gestión estratégica educativa? Proporcione ejemplos.
5. ¿Cómo propiciar y mantener una cultura de evaluación y auto-evaluación en las acciones de las dimensiones revisadas?
6. ¿Qué situaciones y/o exigencias conlleva la incorporación de TIC en la escuela?
7. ¿Cómo visualiza la administración de su centro a partir de una reconceptualización del uso de recursos?

Evaluación:

La evaluación de esta unidad contempla los productos y la participación de los integrantes de los equipos.

Productos:

- Respuestas individuales a las preguntas del tema 1
- Esquema gráfico de conclusiones tema 1 elaborado en subgrupos
- Respuestas individuales a preguntas del tema 2
- Respuestas de subgrupos a preguntas d), e), f) y g)

Bibliografía:

Alfiz Irene. (1997). El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Argentina. Ed. Aique. Col. Gestión. Págs. 87 99

SEP (2000) La complejidad del cambio educativo. En: Programa Nacional de Educación. México. SEP. Págs. 52-55

Tejada Fernández, J. (1998). Aproximación conceptual a la innovación educativa. En: *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores. Directivos y asesores.* España, Ed. Aljibe. Págs. 41-61

Pozner, P. (2001) Escuela y Sociedad en Transformación. Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuaderno para directivos escolares No.1. Ministerio de Educación. Buenos Aires, 2001. Págs. 7-22.

Pozner, P. (2001) Buenas Prácticas de gestión escolar. Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuaderno para directivos escolares No.4 Ministerio de Educación. Buenos Aires. Págs. 7-32.

Santos Guerra. M.A. (2000) La escuela, comunidad crítica de aprendizaje. En: La escuela que aprende. Madrid. Págs. 43-49.

Gómez M. M.G. (2002) Retos de las tecnologías de la información y la comunicación como innovación en las escuelas públicas de educación básica en México. Documento de trabajo. UPN.

Unidad III. Las expectativas de la gestión para el cambio.

La magnitud de los cambios e innovaciones que actualmente se presentan en el campo educativo representan retos y desafíos a las funciones que tradicionalmente desarrollan los agentes que participan en distintos procesos. Se considera relevante ubicar y analizar las expectativas que estos retos generan en los participantes que, al sistematizarse mediante el análisis cuidadoso, permiten una aproximación a un diagnóstico participativo que posibilite mejorar el centro de trabajo.

Para lo anterior, se propone la revisión de la función directiva desde los planteamientos que se derivan de la gestión para el cambio y la conceptualización de la gestión estratégica para fundamentar la construcción de una autorreflexión o experiencia (método de casos) en la que se expongan las expectativas de cada uno de los participantes a manera de un caso representativo para la respectiva comunidad escolar. Lo anterior implica recuperar el autodiagnóstico de la Unidad II e identificar necesidades y algunas alternativas para iniciar el proceso de innovación a partir de los retos que ya se han definido.

Finalmente se abordan elementos generales de la anticipación o visualización de lo que se desea transformar; para ello se propone la sistematización y organización de los datos trabajados en las unidades anteriores desde las dimensiones y la construcción de casos con la finalidad de otorgar sentido y dirección a la construcción del diagnóstico que se desarrollará en el siguiente módulo.

Objetivos

1. Dimensionar las características de la función directiva desde la gestión para el cambio educativo.
2. Compartir y sistematizar las expectativas de los participantes sobre su función directiva desde la gestión estratégica.

Temas

1. La función directiva en la gestión para la innovación y el cambio educativo
 - La gestión para la innovación y el cambio educativo.
2. La gestión estratégica
 - Componentes de la gestión educativa estratégica.
3. Expectativas de la función directiva como diagnóstico inicial del proceso de transformación/Construcción de un caso

SESIÓN 3

Previo a sesión presencial

Función directiva en la gestión para la innovación y el cambio educativo

1. A partir de la lectura del texto sobre la gestión del cambio, los directivos responden de manera individual a las siguientes preguntas.
¿Cuáles son las condiciones para que el directivo promueva el cambio en su centro de trabajo?
¿Cuáles son los agentes facilitadores del cambio en las instituciones educativas?
¿Cuáles son las acciones clave en los centros escolares que favorecen la gestión del cambio?
¿Qué funciones del directivo considera primordiales para facilitar el cambio?

Actividad presencial

2. Discusión en subgrupos y elaboración de conclusiones sobre las respuestas que elaboraron de manera individual en la actividad previa.
3. En sesión plenaria un representante de cada equipo presenta las conclusiones considerando las siguientes categorías:
 - Condiciones
 - Agentes
 - Acciones clave
 - Funciones del directivo
4. Posteriormente se realiza una ronda de participaciones contestando a las siguientes cuestiones:

- De todos los factores señalados cuales están dentro del ámbito de responsabilidad del directivo.
- Que actividades puede realizar el directivo para que otros actores (a nivel escuela y sistema) se involucren en el cambio. (60 min.)

La Gestión Estratégica

5. A partir de la lectura de los textos que abordan el tema de la gestión estratégica, los participantes elaboran (en subgrupos de cuatro miembros) un escrito donde plantean sus puntos de vista sobre los siguientes aspectos:
 - ¿Qué se requiere para pasar de una administración escolar a la gestión estratégica?
 - ¿Qué implica desarrollar una gestión educativa estratégica?
 - ¿Qué se requiere (a nivel escuela y sistema) para que el directivo actúe como un gestor educativo?
 - ¿Cuáles culturas de colaboración favorecen la gestión educativa estratégica?
6. Posteriormente el asesor reorganiza los subgrupos, asignando a cada subgrupo un tema de la actividad anterior, y distribuyendo a los participantes en función del tema que elijan.
7. Finalmente los distintos subgrupos presentan las conclusiones de acuerdo al tema que les correspondió analizar. (60 min.)

Expectativas de la función directiva/construcción del caso

Actividad Presencial.

8. Enlistar, de manera individual, las expectativas de cada integrante del grupo, sobre las actividades que puede desarrollar ante los retos que se han analizado
9. En subgrupos compartir las expectativas desarrolladas previamente e integrarlas. En función de las dimensiones elabore un cuadro de doble entrada.
10. Después de analizar las expectativas ante los retos de su función directiva y las dimensiones de la gestión educativa, de manera individual, elabore un guión y los indicadores, para el diseño de su apreciación acerca de su práctica directiva. Para lo cual considere los siguientes aspectos:
 - Su intervención y su rol en las dimensiones de la gestión estratégica analizadas.
 - Fortalezas y sus áreas de oportunidad.

11. En pequeños grupos socialice el contenido y los indicadores del guión desarrollado.

La elaboración del producto final (estudio de caso de mi práctica gestiva) se desarrollará de manera individual entre esta sesión y la siguiente.

SESION 4

Puesta en común de los trabajos de "estudio de caso de mi práctica gestiva"

Se sugiere que durante esta sesión el conductor organice una dinámica cuyo propósito sea el de socializar las autoapreciaciones de las prácticas gestivas y en este proceso resignificar o tomar otra perspectiva a partir de lo que sus iguales expongan.

Para cerrar la sesión y el módulo el conductor deberá recuperar estas experiencias y ubicarlas en función de las dimensiones estudiadas y precisando algunos aspectos que resalten los retos y desafíos de cambio e innovación de la función directiva para el mejoramiento escolar.

Producto Final

- Estudio de caso de mi práctica gestiva.

Evaluación final del módulo:

Se realizará con base en los productos parciales y el desarrollo y presentación del caso solicitado

Bibliografía:

Tejada Fernández, J. (1998). La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación. En: *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores. Directivos y asesores*. España, Ed. Aljibe. Págs. 95-109

Pozner, P. (2000) Gestión educativa estratégica. En Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Módulo 2. IIPE. Buenos Aires. Págs. 15-32.

Tejada Fernández, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores. Directivos y asesores*. España, Ed. Aljibe.

Poggi, M.(2001) La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. IIPE/UNESCO. Buenos Aires. Pp. 45-49 (*estudios de caso*)

Pozner, P. (2001) **Escuela y Sociedad en Transformación.** Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuaderno para directivos escolares No.1. Ministerio de Educación. Buenos Aires, 2001. Pags.1-22.

Pozner, P. (2001) **Buenas Prácticas de gestión escolar.** Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuaderno para directivos escolares No.4 1. Ministerio de Educación. Buenos Aires. Pags.1-32.

MÓDULO II

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA PRÁCTICA

Presentación:

En este módulo se abordan diversos referentes teóricos y metodológicos que permiten al directivo reflexionar de manera sistemática y crítica, junto con su comunidad educativa, sobre la situación en la que se encuentran los centros de trabajo, con la finalidad de elaborar un diagnóstico que proporcione el conocimiento necesario para que de manera conjunta se construyan soluciones a la problemática existente.

Partimos de que toda actividad educativa tiene un carácter ético, así como de que la comprensión es el eje de la intencionalidad de los procesos de gestión educativa, por lo que es necesario reconsiderar la naturaleza de la práctica educativa, en la que el directivo no puede ser concebido como un simple técnico que aplica rutinas preestablecidas a problemas estandarizados como el mejor modo de orientar su labor educativa.

La intervención del directivo, al igual que ocurre en cualquier práctica social, requiere de la investigación que permita conocer la dinámica y los procesos de gestión de la compleja vida de las instituciones educativas, desde las perspectivas de los sectores que participan en ellas.

De ahí que este módulo promueva el conocimiento y el análisis de la práctica gestiva del centro educativo relacionado con la dinámica organizativa, el desarrollo del currículo, la forma de administración, los vínculos con el entorno y el proceso de planeación, teniendo en cuenta la circulación del poder y la cultura escolar, identificando los problemas que se manifiestan en la institución.

Propósito:

Qué el directivo en colaboración con el colectivo escolar, elabore un diagnóstico educativo de su centro de trabajo a través de la reflexión amplia y

participativa, con el apoyo de los referentes teóricos y metodológicos propios del campo de la gestión.

Estructura temática:

Unidad I: El equipo de trabajo.

Objetivo: Constituir y organizar el equipo de trabajo que elaborará el diagnóstico.

Como ya se señaló con anterioridad, el enfoque metodológico a emplear en este diplomado es el de la investigación-acción-participativa. La investigación - acción es una actividad de equipo, por lo tanto el proceso empieza con la integración de este y posteriormente con su organización.

Para la organización del equipo es necesario tener claro, en términos generales, qué actividades y aportes se espera de cada uno de los participantes a lo largo de todo el proceso y sustentar este fundamentalmente en el diálogo.

Bibliografía

Fierro, Cecilia; Berta Fortoul y Lesvia Rosas. Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción, Paidós, México, 1999. p. 27.

Pozner, Pilar. Modulo 9: Trabajo en equipo, Buenos Aires, IPE/UNESCO, 2000. pp. 5-6. "Trabajo en equipo" y pp. 11-12. "Potencialidades del trabajo en equipo".

Sesión 1: (4 hrs.)

Análisis de las características e implicaciones del trabajo en equipo, recuperando los planteamientos que hacen Fierro et al. y Pozner al respecto.

Diseño de estrategias para conformar el equipo de trabajo.

Actividad:

Tomando en cuenta los señalamientos de Fierro et al. y Pozner, así como de las características del personal de su centro de trabajo, integre y organice al equipo de trabajo que va a participar en la elaboración del diagnóstico, conforme a lo acordado en la sesión 1.

Evaluación:

- Participación en la sesión de trabajo.
- Estrategia para la conformación del equipo.
- Escrito breve en el que se describa y analice el proceso de conformación y organización del equipo de trabajo.

Unidad II: Elaboración del diseño para el diagnóstico.

Objetivo: Diseñar las estrategias a seguir en la elaboración del diagnóstico.

Una vez conformado y organizado el equipo, el siguiente paso es realizar el diagnóstico sobre la situación en que se encuentra el centro de trabajo en el campo de la gestión educativa. Lo cual implica un referente teórico que es el que se aborda en esta segunda unidad y un elemento metodológico planteado en la Tercera Unidad, por lo que se requiere que a partir de la segunda sesión de trabajo se articulen estas dos unidades.

Se puede partir de la pregunta ¿qué está pasando en la gestión educativa de nuestro centro de trabajo?, y posteriormente plantear preguntas más específicas. Para ello es necesario tomar como punto de referencia, el Eje de conducción así como las dimensiones implicadas en la gestión educativa:

- La dimensión organizacional
- La dimensión pedagógico-didáctica
- La dimensión comunitaria
- La dimensión administrativa
- Eje de conducción: planeación

Sin olvidar que todas ellas se encuentran vinculadas e inmersas en la cultura escolar.

Bibliografía

Frigerio, Poggi y Tiramonti. "La dimensión organizacional". En: Las instituciones educativas cara y ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires, Troquel, 1996. pp. 44-59.

- La toma de decisiones, pp. 44-48.
- La delegación de tareas, pp. 49-51.
- La conducción de equipos de trabajo, 52-55.
- La conducción de la negociación, 56-59.

Sesión 2: (4 hrs.)

Análisis y discusión sobre lo que es un diagnóstico y sobre los puntos de referencia para realizarlo.

Discusión sobre las características de la dimensión organizacional, previa lectura del texto de Frigerio et al.

Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la dimensión organizacional del centro de trabajo.

Actividad a entregar en la siguiente sesión:

Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la dimensión organizacional de la gestión educativa y se de respuesta a las interrogantes siguientes:

¿Cómo se toman las decisiones y se delegan las tareas en mi centro de trabajo?

¿Cómo se lleva a cabo la conducción de los equipos y de las negociaciones?

¿Cuáles son los roles que asumen los diferentes miembros de la escuela?

Bibliografía

Frigerio et al. "La dimensión pedagógico-didáctica", pp.70-90.

- El papel de los equipos de conducción en la dimensión pedagógica-didáctica, pp. 70-76.

- La observación como dispositivo de trabajo y procedimiento específico de los equipos de conducción, pp. 76-85.
- Acerca de la evaluación, pp. 86-90.

Sesión 3: (4 hrs.)

Discusión sobre las características de la dimensión pedagógico-didáctica, previa lectura del texto de Frigerio et al.

Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la dimensión pedagógico-didáctica.

Actividad a entregar en la siguiente sesión:

Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la dimensión pedagógico-didáctica de la gestión educativa y se de respuesta a las interrogantes siguientes:

¿Qué se hace con el currículo prescrito en la escuela?

¿Cómo se llevan a cabo las actividades de enseñanza?

¿Quiénes son los profesores y alumnos?

¿Cómo se concibe el conocimiento?

¿Cómo se articula el triangulo didáctico: docentes-alumnos-conocimiento?

¿Qué resultados educativos se tienen?

Bibliografía

Frigerio et al. "La dimensión comunitaria", pp.98-107.

- ¿Institución cerrada o abierta?, pp. 98-104.
- La participación, pp. 104-107.

Sesión 4: (4 hrs).

Discusión sobre las características de la dimensión comunitaria, previa lectura del texto de Frigerio et al.

Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la dimensión comunitaria.

Actividad a entregar en la siguiente sesión:

Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la dimensión comunitaria de la gestión educativa y se de respuesta a las interrogantes siguientes:

¿El centro de trabajo es abierto o cerrado al entorno?

¿Qué niveles y formas de participación se desarrollan?

¿Qué obstáculos y límites a la participación se presentan?

¿Hasta qué punto se conocen y se toman en cuenta los problemas y demandas del entorno?

Bibliografía

Frigerio et al. "La dimensión administrativa" pp. 126-134.

- El contenido de las actividades administrativas, pp. 126-129.
- La organización de la administración, pp. 129-134.

Sesión 5: (4 hrs.)

Discusión sobre las características de la dimensión administrativa, previa lectura del texto de Frigerio et al.

Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la dimensión administrativa.

Actividad a entregar en la siguiente sesión:

Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la dimensión administrativa de la gestión educativa y se de respuesta a las interrogantes siguientes:

¿Cómo se realiza la previsión de recursos humanos y materiales?

¿Cómo se lleva a cabo el control normativo?

¿Cómo está organizado el uso del tiempo y el espacio?

Bibliografía

Frigerio et al. "La planificación de las instituciones educativas" pp. 142-162.

- Paradigmas de planificación: planificación normativa vs. Planificación estratégico-situacional, pp. 142-145.
- Las nuevas tareas del planeamiento: cómo gestionar la institución, pp. 145-162.

Sesión 6: (4 hrs.)

Discusión sobre las características de la de la planificación como eje de conducción de la gestión escolar, previa lectura del texto de Frigerio et al.

Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la planeación del centro de trabajo.

Actividad a entregar en la siguiente sesión:

Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la planeación como conducción de la gestión educativa y se de respuesta a las interrogantes siguientes:

¿Cómo se ha venido planeando en el centro educativo?

¿Qué tipo de planificación se realiza?

¿Qué compromisos se tienen con los objetivos institucionales?

¿Se cuenta con la información oportuna y relevante para tomar decisiones adecuadas?

¿Se facilita la viabilidad de las decisiones que se toman en los distintos equipos de trabajo?

¿Qué problemas se han tenido en relación con los aspectos anteriores?

Bibliografía

Pérez Gómez, Ángel. La cultura escolar en la sociedad neoliberal, Madrid, Morata, 1999.

- La escuela como cruce de culturas, pp. 16-18.
- La cultura crítica y la función educativa de la escuela, pp. 76-78.
- La escuela como organización, pp. 147-154.
- La cultura experiencial, pp. 199-212.
- La cultura académica, pp. 253-260, 267-274.

Sesión 7: (4 hrs.)

Discusión sobre la cultura institucional, previa lectura del texto de Pérez Gómez.

Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la cultura institucional en la que se encuentra inmersa la gestión educativa del centro de trabajo.

Actividad a entregar en la siguiente sesión:

Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la cultura institucional y se de respuesta a las interrogante siguiente:

¿Dentro de que cultura o culturas institucionales se desarrollan los procesos de gestión educativa del centro de trabajo?

¿Qué problemas se desprenden de tal cultura escolar?

Una vez que se tiene identificado, delimitado y conceptualizado el objeto del diagnóstico (qué se va a diagnosticar) y los propósitos del diagnóstico (para qué diagnosticarlo), es necesario diseñar estrategias para realizar el diagnóstico.

De manera general, el diseño de investigación consiste en establecer pasos, decisiones, actividades y tareas que se han de realizar para llevar a cabo el diagnóstico.

Sesión 8: (4 hrs.)

Actividad:

Articulación de la problemática identificada en el diagnóstico de las dimensiones de la gestión educativa, la planificación como eje de conducción y la cultura institucional.

Diseño de estrategias para socializar el diagnóstico.

Evaluación:

- Documento que presente la elaboración colectiva del diseño de estrategias para realizar el diagnóstico, tomando en cuenta el Eje de conducción, las cuatro dimensiones establecidas y la cultura institucional.
- Diseño de las estrategias de socialización del diagnóstico.
- Participación en las sesiones de trabajo.

Unidad III: Desarrollo del diagnóstico.

Objetivo: Elaborar el diagnóstico del centro educativo estableciendo la problemática del eje de conducción, la cultura institucional y las dimensiones de la gestión educativa articulados.

Partiendo del diseño elaborado para la realización del diagnóstico, las **actividades** siguientes tienen que ver con:

a. Trabajo de campo: recolección de datos.

En el trabajo de campo, cuyo propósito principal es el de obtener la información requerida que permitirá conocer la realidad sobre la que se va a actuar, hay dos tipos de tareas principales:

1. la recopilación de datos sobre el terreno (datos primarios);
2. identificación y recolección de datos ya disponibles (datos secundarios).

b. Sistematización de los datos. Codificación de la información recogida.

Terminada la etapa de recopilación de datos, se dispone de una cierta cantidad de información. Este es el momento para ordenarla y clasificarla con arreglo a ciertos criterios de sistematización. Se trata de presentar los datos de una manera ordenada. Lo importante en esta fase del trabajo, es poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias dentro del conjunto de hechos y fenómenos estudiados.

c. Análisis e interpretación de los datos.

Se trata de dos tareas diferentes pero inseparables. A través del análisis se estudian los aspectos, fenómenos, hechos y elementos integrantes que atañen a lo que se está diagnosticando. Para ello hay que distinguir:

- las partes constitutivas, reconociendo propiedades y cualidades que le son inherentes;
- la relación recíproca entre ellas; sus conexiones objetivas;
- la relación, interconexión e interdependencia de las partes con el todo.

A través de la interpretación se busca un significado más amplio de la información obtenida, mediante su vínculo e inserción con otros conocimientos disponibles. En la interpretación hay que insertar los datos en un marco referencial que permita examinar cada uno de los problemas dentro de una unidad orgánica, que da cuenta de las diferentes interrelaciones de los elementos, que permita profundizar la comprensión de por qué pasa lo que está sucediendo..

d. Redacción preliminar del diagnóstico.

Esta etapa consiste en redactar un informe con los resultados del diagnóstico, teniendo bien claro los objetivos que se persiguen.

e. La socialización y discusión de los resultados.

Como no todas las personas involucradas con la institución formaron parte del equipo de trabajo, y algunos sólo habrán tenido intervenciones puntuales y limitadas, es necesario que los resultados del informe preliminar sean difundidos entre todas las personas que tienen que ver con la institución educativa.

f. La redacción final.

Es la culminación del diagnóstico. Se trata de contar con referencias objetivas e instrumentales que permitan posteriormente una adecuada planeación de estrategias de intervención sobre la problemática identificada, analizada e interpretada.

Evaluación:

- El diagnóstico presentando la dinámica y problemática de la gestión educativa en el centro de trabajo, tomando en cuenta el eje conductor (la planeación), las dimensiones (organizacional, pedagógica-didáctica, comunitaria y administrativa), ubicadas en el ámbito de la cultura institucional.
- Participación en las sesiones de trabajo.

MÓDULO III

DISEÑO DEL PROYECTO EDUCATIVO

Presentación

De acuerdo al diagnóstico elaborado en el módulo anterior, este módulo rescata aportes conceptuales y metodológicos que permitan construir el diseño de un proyecto educativo, con base en el eje de planeación y las dimensiones de la gestión educativa propuestas. Considerando que el proyecto no sólo es un instrumento de mejora escolar sino que también es una estrategia que hace posible efectuar transformaciones significativas en lo institucional.

El diseño del proyecto comprende diferentes etapas que se complementan y articulan de manera permanente desde la práctica educativa que los actores involucrados desarrollan cotidianamente dentro y fuera de la escuela. Este diseño comprende, en primer lugar, la organización y sistematización de las distintas problemáticas diagnosticadas a partir de las dimensiones que permiten entender la realidad escolar. En este sentido resulta fundamental tomar como punto de partida el diagnóstico elaborado en el módulo anterior, el cual nos plantea una red de problemáticas susceptibles de ser articuladas y abordadas a partir de una estrategia construida colectivamente por la comunidad de práctica correspondiente.

En segundo lugar es importante consolidar y organizar el equipo de trabajo que permita el establecimiento de compromisos y responsabilidades así como la distribución de tareas en distintas acciones, para lo cual es importante la capacidad de convocatoria y de sensibilidad para el trabajo colectivo de los directivos con sus comunidades educativas.

Posteriormente resulta necesario promover la reflexión y discusión colegiada sobre las problemáticas detectadas para proponer alternativas de solución ante las mismas. En este sentido será conveniente que la comunidad educativa consense los elementos que deben ser considerados y desarrollados tanto en el diseño como en el desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto educativo. Tomando como referentes el establecimiento de objetivos, tipos de acción, organización y distribución del trabajo, criterios de seguimiento y evaluación que permitan valorar en un tiempo determinado el impacto de la estrategia.

Propósito:

Que el directivo en coordinación con la comunidad diseñe el proyecto educativo a partir de la reflexión y recuperación de distintos referentes teóricos y metodológicos para la solución de las problemáticas detectadas.

Estructura Temática:**Unidad 1. Proyecto Educativo****Objetivos:**

- Identificar y reflexionar colectivamente acerca de las distintas características, alcances, limitaciones y ámbitos de un proyecto educativo.
- Contruir con rigurosidad metodológica el proyecto educativo de su centro de trabajo
- Consolidar y organizar el equipo de trabajo que permita el establecimiento de compromisos y responsabilidades así como la distribución de tareas en distintas acciones que implicadas en el proyecto educativo.

Temas:

- Características de un proyecto educativo
- Alcances y limitaciones
- Ámbitos

Bibliografía

- Ministerio de Educación. (2001). Hacia culturas colaborativas en la escuela. Programa Nacional de Gestión de Instituciones. Buenos Aires. Cuaderno para directivos escolares # 3.
- Paredes de Meaño, Z. (1996). El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas. Argentina. El ateneo. Cap. I, II, III y IV. VI, VII, VIII.

- Pozner, P (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE BUENOS AIRES. MODULO 9 TRABAJO EN EQUIPO.

Sesión 1.

Con base en este diagnóstico organizado y sistematizado sobre núcleos problemáticos, desde el módulo anterior, surgen una serie de interrogantes iniciales que posibilitan la reflexión práctica de los directivos, para lograr consensos que orienten los trabajos a realizar sobre el diseño del proyecto educativo.

- ¿Qué hacer con la configuración de éstas problemáticas?
- ¿Pueden ser abordadas por una sola persona o es preciso enfrentarlas en conjunto?
- ¿Son problemáticas educativas de la escuela o de uno u otro agente educativo en lo particular?
- ¿Quiénes están involucrados en las problemáticas y su solución?
- ¿Cuáles son las causas de estas problemáticas?
- ¿Cómo se vinculan los problemas entre sí?
- ¿Qué necesito para resolverlas?
- ¿Corresponde al directivo resolverlas por sí mismo o necesita convocar y sensibilizar a los distintos agentes educativos que trabajan con él para diseñar una estrategia de intervención antes las problemáticas?

La reflexión práctica de los directivos sobre las interrogantes anteriores serán realizadas por escrito de manera individual. Posteriormente, en pequeños grupos, se socializará la reflexión realizada con los integrantes del equipo. De este modo se tendrá una configuración colectiva por equipo que conducirá a una sesión plenaria para presentar los consensos de cada uno a modo de construir grupalmente los ejes orientadores para el diseño del proyecto educativo.

Sesión 2

Revisión de texto: Ministerio de Educación. (2001). Hacia culturas colaborativas en la escuela. Programa Nacional de Gestión de Instituciones. Buenos Aires. Cuaderno para directivos escolares # 3.

Para esta sesión es necesario que los participantes revisen con anterioridad el texto señalado para discutir grupalmente los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son las condiciones necesarias para enfrentar las problemáticas diagnosticadas de manera colegiada?
- ¿Qué importancia tiene transitar de lo individual a la colaboración en el diseño del proyecto educativo?
- ¿Por qué resulta fundamental la comunicación entre la comunidad educativa y el directivo para lograr consensos en el diseño del proyecto educativo?
- ¿Cómo se enfrentan los conflictos que se generan en la comunidad educativa durante el diseño del proyecto educativo?

En un segundo momento se pedirá a los participantes que identifiquen los problemas que tienen para organizar a su comunidad educativa en la construcción del proyecto educativo.

Como tercera actividad de la sesión se contempla que los participantes elaboren una propuesta que les permita organizar el trabajo colectivo en su comunidad para el diseño del proyecto educativo.

Finalmente se planteará a los directivos la necesidad de llevar su propuesta a su colectivo y registrar por escrito los obstáculos, las aportaciones y sugerencias encontradas.

Sesión 3

Iniciar la sesión con la discusión grupal del registro elaborado por cada directivo sobre los obstáculos, aportaciones y sugerencias encontradas para la organización del trabajo colegiado.

Es importante que a lo largo de la discusión se logren consensos sobre las formas de organización, las actitudes, valores y comportamientos encontrados en las comunidades educativas. Del mismo modo compartir las posibles formas de resolver los problemas detectados y considerar las aportaciones registradas por cada participante.

- Posteriormente se revisará el texto de: Paredes de Meaño, Z. (1996). El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas. Argentina. El ateneo. Cap. I, II, III y IV. VI, VII y VIII

Para esta sesión es necesario que los participantes revisen con anterioridad el texto señalado para discutir grupalmente los siguientes aspectos:

- ¿Por qué es importante construir un proyecto educativo conjuntamente con las comunidades educativas para enfrentar las problemáticas diagnosticadas?
- ¿Cuáles son los elementos principales para diseñar el proyecto?
- ¿Cómo desarrollaría cada uno de los elementos considerados para el diseño del proyecto educativo en su comunidad?
- ¿Qué criterios consideran importantes para el seguimiento y la evaluación del proyecto?

Posteriormente se propondrá a los participantes que identifiquen los posibles problemas que puedan aparecer cuando convoquen a su comunidad para el diseño del proyecto educativo.

Finalmente a partir de la lectura revisada y discutida colectivamente se solicitará a los participantes que elaboren una propuesta sobre los distintos elementos que debe contener el diseño del proyecto educativo para llevarla a sus comunidades y la pongan en práctica. La propuesta deberá contener los rasgos referidos al trabajo colectivo para el diseño del proyecto.

Unidad II. Planeación y Diseño

Objetivos:

- Planear y diseñar colegiadamente la estrategia que permita enfrentar las problemáticas diagnosticadas con base en criterios para su desarrollo, seguimiento y evaluación.

Temas:

- Construcción del proyecto educativo
- Componentes
- Etapas

Bibliografía:

- Ander-Egg (1995) Introducción a la planificación. Argentina. Lumen. Segunda parte. El proceso de programación: sus fases y momentos.

- BURGOS, N. E. PEÑA, M.C. (1997) El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica. Argentina. Ed colibrí. cap. I.

Sesión 4.

Con base en la propuesta elaborada en la sesión anterior y, por consiguiente, su puesta en práctica con las comunidades educativas, en la presente sesión se inicia con su presentación y discusión en pequeños grupos para lograr consensos sobre el impacto de dicha propuesta en las comunidades educativas y presentarlos en plenaria, a modo de compartir la diversidad en la construcción del diseño del proyecto.

En un segundo momento, en pequeños grupos, a partir de la revisión previa del texto de: Ander-Egg (1995) Introducción a la planificación. Argentina. Lumen. Segunda parte. El proceso de programación: sus fases y momentos. se discutirán los siguientes aspectos:

¿ Qué implica programar?

¿ Que acciones se pueden programar que permitan el desarrollo del diseño?

¿ Cómo se pueden llevar a cabo dichas acciones?

¿ Cuales son las condiciones necesarias para elaborar el diseño del proyecto de manera colectiva con la comunidad educativa?

A continuación se pedirá a los equipos de trabajo presenten sus comentarios en plenaria.

Se solicitará a los participantes que afinen sus diseños de proyectos de acuerdo a las acciones, plazos y recursos en una propuesta, consensuada con su comunidad educativa.

Finalmente se desarrollará una actividad plenaria para compartir los aspectos trabajados en pequeños grupos y construir una propuesta sobre como programar, organizar y distribuir tareas al interior de las comunidades educativas.

Sesión 5.

Del mismo modo que en las sesiones anteriores se presentarán los elementos identificados durante la puesta en práctica de la propuesta elaborada en la sesión anterior.

Posteriormente se analizará y discutirá en pequeños grupos los siguientes textos:

- Paredes de Meaño, Z. (1996). El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas. Argentina. El ateneo. Cap. IX.
- Ander-Egg (1995) Introducción a la planificación. Argentina. Lumen. Segunda parte. El proceso de programación: sus fases y momentos. Cap. 5.

Los ejes orientadores para éste análisis son:

¿Cuáles son los aspectos relevantes y significativos a considerar para el seguimiento y la evaluación del proyecto?

¿Qué criterios deben ser construidos para facilitar el seguimiento y la evaluación del proyecto?

¿De que manera se organiza el tiempo para el seguimiento y la evaluación del proyecto?

¿Qué tareas y como se distribuyen para el seguimiento y la evaluación del proyecto?

¿Qué condiciones se tienen que considerar para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del proyecto?

¿Cuáles son los mecanismos propicios para organizar, sistematizar y comunicar los avances del seguimiento y evaluación del proyecto?

Finalmente se configurará un planteamiento grupal sobre los aspectos anteriores y se llevará a las comunidades educativas para su puesta en práctica.

Sesión 6

Se presentaran en sesión plenaria cada uno de los diseños elaborados con la intención de recibir aportaciones para valorar y fortalecer la puesta en práctica del proyecto educativo.

Evaluación:

El diseño del proyecto educativo se entregará por escrito como producto final del presente módulo y requisito fundamental para el siguiente.

Equipo de Diseño de la Universidad Pedagógica Nacional:

Rebeca Gutiérrez Ochoa	(Aguascalientes)
Manuel Cacho Alfaro	(León)
Ma. Guadalupe Gómez Malagón	(Ajusco)
Federico Ortega Estrada	Chihuahua)
Benjamín Quezada Martínez	Cd. Juárez)
María Mercedes Torres Estrella	(Mexicali)
María Elena Becerril Palma	(Ajusco)
Carmen Evelia Hernández Ortiz	(Ajusco)

Coordinador: Marcelino Guerra Mendoza **(Ajusco)**