

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

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

**ENERO DE 2003**

**PRESENTACIÓN**

Con el fin de contribuir al fortalecimiento del nivel de educación básica y de las escuelas públicas que lo conforman, el presente diplomado representa un espacio de reflexión y construcción compartido para generar un nuevo marco de gestión educativa que permita concretar los principios, fines e intencionalidades que éste nivel educativo plantea al interior de las escuelas. Del mismo modo se pretende recuperar los procesos y prácticas directivas que distintos actores del hecho educativo realizan para contribuir en el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de proyectos educativos dentro del marco de la transformación, cambio e innovación del Sistema Educativo Nacional y de las escuelas del nivel de educación básica.

En la actualidad se requiere que exista un programa de formación sistemático y apegado a las tareas directivas que conlleve a la profesionalización de esta función a fin de integrar los diversos esfuerzos que se han realizado de manera aislada y con impactos diversos para formar cuerpos directivos.

Para apoyar la consolidación de proyectos educativos de transformación y mejoramiento escolar se requiere proporcionar una estrategia integral de asesoría y acompañamiento a los equipos directivos y docentes en el proceso de construcción del proyecto así como durante las primeras etapas de su implementación, de acuerdo con el calendario escolar.

Es importante que los directivos cuenten con oportunidades para que fortalezcan sus competencias y habilidades para la gestión y así estar en condiciones de cumplir con su función directiva dada la complejidad de la tarea educativa.

Las estrategias de este diplomado se enmarcan en las siguientes orientaciones:

- ❖ Apropriación de un saber hacer práctico sobre la gestión
- ❖ Conocimiento de marcos conceptuales para analizar y fundamentar la práctica directiva
- ❖ Análisis y cuestionamiento de las condiciones y acciones que posibilitan o limitan ciertas prácticas para el desarrollo escolar y la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

A partir de las consideraciones anteriores, este diplomado se integra por cinco módulos:

- I. Expectativas, innovación y cambio
- II. La gestión educativa en la práctica
- III. Diseño del proyecto educativo
- IV. Gestión del proyecto
- V. Tendencias en la gestión educativa

Para lograr el propósito del Diplomado es necesario recuperar y reconocer la experiencia práctica de los directivos, así como ofrecer una serie de herramientas conceptuales y metodológicas que le permitan transitar a procesos de mejora e innovación de su práctica educativa. De este modo el Diplomado se estructura en dos grandes etapas. Cada etapa y cada módulo se caracterizan por el nivel de complejidad de la acción y del análisis en torno a la gestión educativa, la práctica directiva, el proyecto educativo y /o escolar y sus relaciones con la calidad de la educación.

La **primera etapa** comprende los módulos I, II y III y se llevará a cabo durante los meses de febrero a junio de 2003, con una duración de 80 horas presenciales y 60

de práctica. Al final de esta etapa el directivo habrá desarrollado un proyecto educativo, que como producto de la reflexión colectiva y del diagnóstico de su gestión y de la realidad escolar, contemple estrategias y procedimientos para llevarla a la práctica.

La **segunda etapa** comprende los módulos IV y V, con una duración de 60 horas presenciales y 40 de práctica; para desarrollarse de septiembre de 2003 a enero de 2004. Esta etapa implica la adquisición de los instrumentos para la implementación, desarrollo y monitoreo del proyecto educativo elaborado.

### **ENFOQUE TEÓRICO-METODOLÓGICO.**

Para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se plantean las siguientes **dimensiones de la gestión educativa**<sup>1</sup> que se encuentran presentes en los cinco módulos y se articulan a partir del eje conductor Planeación – Evaluación del proyecto educativo.

Las dimensiones son:

- Pedagógico-Didáctica
- Organizacional
- Comunitaria
- Administrativa

De manera particular, la **dimensión pedagógico-didáctica** se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

---

<sup>1</sup> Para esta ubicación de dimensiones de la práctica directiva, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones para la gestión educativa de Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. 1992.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares preescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica<sup>2</sup>, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

---

<sup>2</sup> Este concepto es recuperado de Wenger, E. En su texto "Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad". Ed. Piados. 1998.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

La **dimensión organizacional**. Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios ) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a uno segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

Por ***dimensión comunitaria*** se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es



imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Desde la **dimensión administrativa** se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del **proyecto educativo**, así como la **rendición de cuentas** ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Desde que la educación básica existe, **es la primera vez que escuelas públicas reciben y recibirán apoyo económico** de los gobiernos estatales y del gobierno federal **para operar recursos financieros**, por ello se hace necesario que el directivo de este nivel educativo se le debe apoyar en la operación y distribución de dichos recursos.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

#### **La Planeación – Evaluación. Eje de Conducción.**

La **Planeación** y la **Evaluación** se conciben como elementos conductores y estructuradores de las acciones que se desarrollan en estas dimensiones. Confieren direccionalidad y evidencia del proceso educativo a la gestión es decir, tanto fijan tanto los objetivos de la conducción-en el caso de la planeación- como ubican los resultados –en el caso de la evaluación- institucionales, por lo que en este programa se les considera como elementos articuladores de las dimensiones de la gestión. Desde la planeación se consideran las orientaciones y estrategias de dirección/gobierno comprometidos con el mejoramiento de la educación; el contenido del cambio y los procedimientos para lograr dicho cambio. Desde la evaluación se hace énfasis, no sólo en técnicas y estrategias de evaluación de desempeños en la globalidad de las dimensiones, sino también en el desarrollo de una cultura de evaluación y transparencia de resultados.

La planeación, el diseño, la organización, el desarrollo, la evaluación y el seguimiento de la estrategia elegida por la comunidad educativa son las herramientas requeridas para darle mayor coherencia a la práctica de los distintos agentes dentro y fuera de la escuela. Sin embargo éstas herramientas tienen que estar orientadas, en un primer plano, por las finalidades e intencionalidades

educativas de la escuela y, en un segundo plano por las problemáticas detectadas para lograr éstos fines y propósitos social y curricularmente determinados.

El proyecto educativo constituye la parte esencial para la conformación de la identidad institucional de las comunidades educativas. En él se expresan la posición filosófica, política, social y cultural de la comunidad para atender los preceptos normativos y legales de la política educativa actual. Esta expresión es lo que constituye, finalmente, el marco de participación en la comunidad para la concreción de las intencionalidades educativas del nivel de Educación Básica.

Una vez realizado el análisis, la reflexión, la discusión y el logro de consensos en la comunidad sobre las prescripciones curriculares, resulta necesario pasar a definir el proyecto educativo que se seguirá para atender tanto éstas prescripciones conforme a las problemáticas particulares que se presentan. Las herramientas entran en acción. La formulación de objetivos, líneas de acción, estrategias organizativas, tiempos y espacios de reunión para el análisis y discusión colectiva, criterios que orienten las reuniones del trabajo, indicadores cualitativos y cuantitativos que se desprendan de los objetivos o propósitos del proyecto para evaluar el impacto de las acciones y dar seguimiento a los mismos tienen que ser definidos conjuntamente en la comunidad para trazar el rumbo a seguir dentro y fuera de la escuela.

Cuando la comunidad educativa considera pertinente llevar a cabo un proyecto de ésta naturaleza es indispensable determinar quiénes serán las personas encargadas de la elaboración y redacción, cuáles serán los compromisos y responsabilidades durante su ejecución, así como será la gestión y participación de las distintas instancias involucradas. Es decir, definir conjuntamente la ruta a seguir y las formas de participación esperadas.

## **METODOLOGÍA**

La metodología a emplearse en el diplomado es la investigación-acción-participativa, en tanto que es un enfoque metodológico que propone un procedimiento reflexivo, sistemático y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad. Esto, con la expresa intención de intervenir en la realidad para transformarla a partir del análisis colectivo; es decir, supone la simultaneidad del proceso de conocer y de intervenir, e implica la participación de la misma gente involucrada en el programa de estudio y de acción.

El análisis crítico-reflexivo mediante el uso de una lógica inductivo-exploratoria, parte de las prácticas educativas y de las expectativas que generan, y permite promover el ambiente propicio para el auto-reconocimiento y descubrimiento de su quehacer cotidiano y la posibilidad del cambio para mejorar.

La metodología de la investigación – acción aquí propuesta, tiene como estrategia central la construcción de situaciones cotidianas como estudio de caso en una lógica en espiral, que permita arribar a la construcción-explicitación de una propuesta gestiva expresada en un proyecto educativo.

Las actividades en el aula se organizan a través de sesiones de trabajo que se definen en función de los propósitos del diplomado, alentando el trabajo en equipo y una apropiación colectiva del conocimiento. En este sentido el seminario y el taller son las actividades más pertinentes.

El trabajo en forma de seminario, está encaminado a desarrollar capacidades para el libre manejo de las ideas en forma oral y escrita, profundiza la comprensión y conocimiento de un área determinada y en aspectos específicos y habitúa a la realización de discusiones así como aprender a respetar y comprender otras modalidades de pensamiento.

A su vez, la participación en el taller está concebida como trabajo de equipo, en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico. De igual manera se ofrece un recorrido gradual de aproximación a la realidad a través de la acción-reflexión, que permite ir descubriendo los problemas que se manifiestan y, con el apoyo de técnicas específicas, explorar y definir estrategias concretas de diagnóstico y de intervención.

**Equipo de Diseño de la Universidad Pedagógica Nacional:**

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

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

