

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

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

Mayo 2004

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**¹ 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.

¹ 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 prescritos 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 práctica², 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.

² 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 cómo 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.

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, IIFE/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 triángulo 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 (buscar otra bibliografía)

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 si?
- ¿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.

En esta sesión será importante que los participantes realicen una reflexión colectiva sobre lo que consideran como evaluación dentro y fuera de la escuela. Así como el hecho de compartir experiencias sobre procesos de evaluación en los que participan como directivos de educación básica. De tal forma que puedan expresar, de manera práctica, los momentos e instrumentos que emplean en la instancia a la cual pertenecen cuando evalúan procesos y prácticas.

Apoiados en los textos de Alfiz, I. Y Santos Guerra, M. A se propone reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ¿qué es la evaluación?
- ¿qué evalúo?
- ¿cuando evalúo?
- ¿cómo evalúo?
- ¿con qué evalúo?
- ¿Con quiénes evalúo?
- ¿de qué manera utilizo lo que evalúo?
- ¿qué relación guarda la planeación con la evaluación?

Posteriormente se propone realizar un ejercicio con base en las dimensiones de la gestión educativa, con el fin de configurar el sentido y significado que los directivos

le otorgan al proceso de evaluación, y conocer de manera concreta cuáles son los procedimientos y mecanismos que siguen para evaluar.

	Pedagógica- didáctica	Organizacional	Comunitaria	Administrativa
¿qué evalúo?				
¿cuándo evalúo?				
¿cómo evalúo?				
¿Con que y con quiénes evalúo?				

Antes de terminar la sesión será importante que los directivos compartan el ejercicio anterior, para que se lleven el panorama general de lo que en la práctica cotidiana efectúan como evaluación.

Para la realización del ejercicio se propone que, inicialmente, sea de manera individual. En un segundo momento conformar equipos de cuatro o cinco participantes para que construyan un cuadro de manera conjunta. Finalmente realizar un cierre de la sesión a través de una plenaria, en donde cada equipo exponga sus planteamientos y sean analizados por el resto del grupo. En la medida de lo posible se propone arribar a consensos sobre la concepción de evaluación; así como de los momentos e instrumentos que se utilizan y, fundamentalmente, el uso que le dan.

Sesión 6.

En esta sesión se propone retomar, en primer lugar, el ejercicio anterior para poder reflexionar y discutir sobre elementos teóricos que a través de la investigación educativa se han ido construyendo sobre el proceso de evaluación. Para tal fin será conveniente apoyarse en los textos de Poggi, M y de Álvarez Méndez, J. M., de los cuales se discutirán los siguientes aspectos.

- Por qué es importante la evaluación para el directivo
- Qué relación guarda el conocimiento práctico del directivo con el proceso de evaluación
- Desarrollo histórico y político de la evaluación educativa
- Importancia de conocer el contexto y la cultura escolar para evaluar.
- ¿Es suficiente la evaluación en el aula?
- Evaluar resultados y/o procesos
- Exigencias externas para evaluar dentro y fuera de la escuela
- Ética profesional y evaluación educativa

En un segundo momento será preciso ubicar y definir los momentos en los que se llevará a cabo la evaluación de las acciones correspondientes a la estrategia de intervención diseñada; así como los agentes educativos que participarán en este proceso. Estos momentos y sus participantes deben ser definidos por las comunidades educativas en las que participa el directivo, por lo que en el trabajo presencial se promoverá un acercamiento para la conformación del esquema o formato de evaluación que se llevaría a cabo en la instancia directiva correspondiente.

Los directivos realizarán este ejercicio de manera individual y, posteriormente, lo presentarán al resto del grupo para recibir aportaciones al respecto. Quedará como trabajo práctico el llevar a la discusión en la instancia directiva la propuesta del formato para realizar la evaluación.

Estrategia de intervención

Dimensiones/ Acciones y participantes	Pedagógica - didáctica	Organizacional	Comunitaria	Administrativa

Evaluación:

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

MODULO IV “GESTIÓN DEL PROYECTO”

Presentación del Módulo.

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

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

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

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

Propósito del Módulo

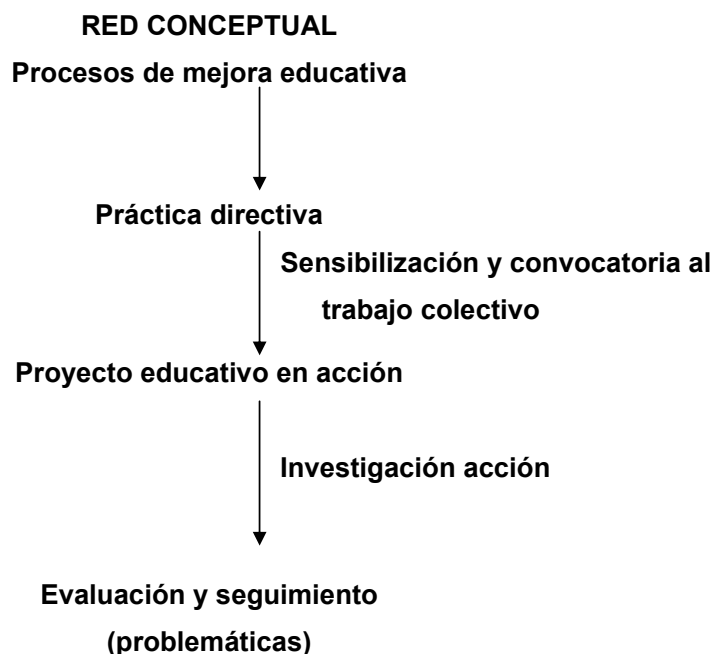
Que los directivos analicen junto con sus comunidades de práctica los procesos de implementación, evaluación y seguimiento del proyecto educativo.

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

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

OBJETIVOS DEL MÓDULO:

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



Estructura Temática

1.- Revisión permanente de los procesos.

Objetivos :

- ❖ Analizar las acciones y comportamientos que desarrollan los directivos y sus comunidades de práctica cuando se pone en práctica el proyecto educativo.

- ❖ Construir colectivamente estrategias de intervención que favorezcan la comunicación y negociación de significados en las comunidades educativas.

Temas:

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

Bibliografía

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

SESIÓN 1

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

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

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

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

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

Dimensiones/ criterios de seguimiento y evaluación	Pedagógica/ didáctica	Organizacional	Comunitaria	Administrativa	Proble- máticas	Colaboración

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

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

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

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

SESIÓN 2

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

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

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

Al concluir esta actividad los participantes analizarán detenidamente las propuestas de seguimiento realizadas sobre su práctica directiva y evaluarán la relevancia de su participación durante la puesta en práctica del proyecto educativo en su instancia correspondiente.

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

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

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

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

SESIÓN 3

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

- ¿Qué papel juega la comunicación en el proceso de evaluación?
- ¿Cómo concebimos a la comunicación?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la comunicación con las comunidades de práctica?
- ¿Qué implica construir una red de comunicación en la comunidad educativa?

- ¿Por qué es importante comunicar a todos lo que se va a evaluar y los resultados obtenidos?
- ¿Cómo comunicar a todos los procesos y los resultados de la evaluación?
- ¿Por qué resulta indispensable la delegación en el proceso de evaluación?
- ¿Qué significa delegar funciones y responsabilidades en la evaluación?
- ¿Cómo y a quiénes delegar responsabilidades?

Posteriormente se revisará el texto de Bolívar, A. (Caps 4y5), caracterizando tanto las estrategias de desarrollo institucional como las estrategias que generan capacidades en las organizaciones. Del mismo modo se analizarán los módulos 6 y 7 de Pozner (negociación y resolución de problemas) a partir de los procesos y prácticas que se siguen en el logro de consensos al interior de las comunidades educativas y, por consiguiente, la solución de conflictos y de situaciones problemáticas.

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

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

Objetivos:

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

Temas

Bibliografía

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

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

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

SESIÓN 4

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

- ¿Qué se va a evaluar?
- ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
- ¿Quién tendrá que realizar la evaluación?
- ¿Cuáles serán los momentos o etapas de la evaluación?

- ¿Cómo se han de organizar y redactar las tareas de la evaluación?
- ¿Qué elementos de la situación pueden influir en la evaluación?

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

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

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

Las interrogantes anteriores y el ejercicio propuesto se trabajarán de manera individual, en un primer momento, y en pequeños equipos, posteriormente, para arribar a la discusión análisis y construcción de la propuesta de manera grupal en una plenaria. La propuesta elaborada se llevará a la reflexión en las comunidades de práctica y se recuperarán las aportaciones en la siguiente sesión.

Sesión 5

A partir de la propuesta anterior se compartirán los planteamientos realizados en las comunidades de práctica y se procederá a identificar la problemática que representa el recoger datos e información sobre los procesos y prácticas cuando

el proyecto educativo entra en acción. Para lograr lo anterior se propone reflexionar sobre los siguientes aspectos:

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

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

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

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

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

SESIÓN 6

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

SESIÓN 7

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

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

3.- Estrategias de cambio

- **Manejo de resistencias**
- **Participación**
- **Dialogo**

- Trabajo colegiado
- La escuela como organización que aprende
- Comunidades de práctica
- Resolución de conflictos

Bibliografía

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

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

SESIÓN 8

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

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

SESIÓN 9

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

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

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

Sesión 10

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

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 relacionar 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.

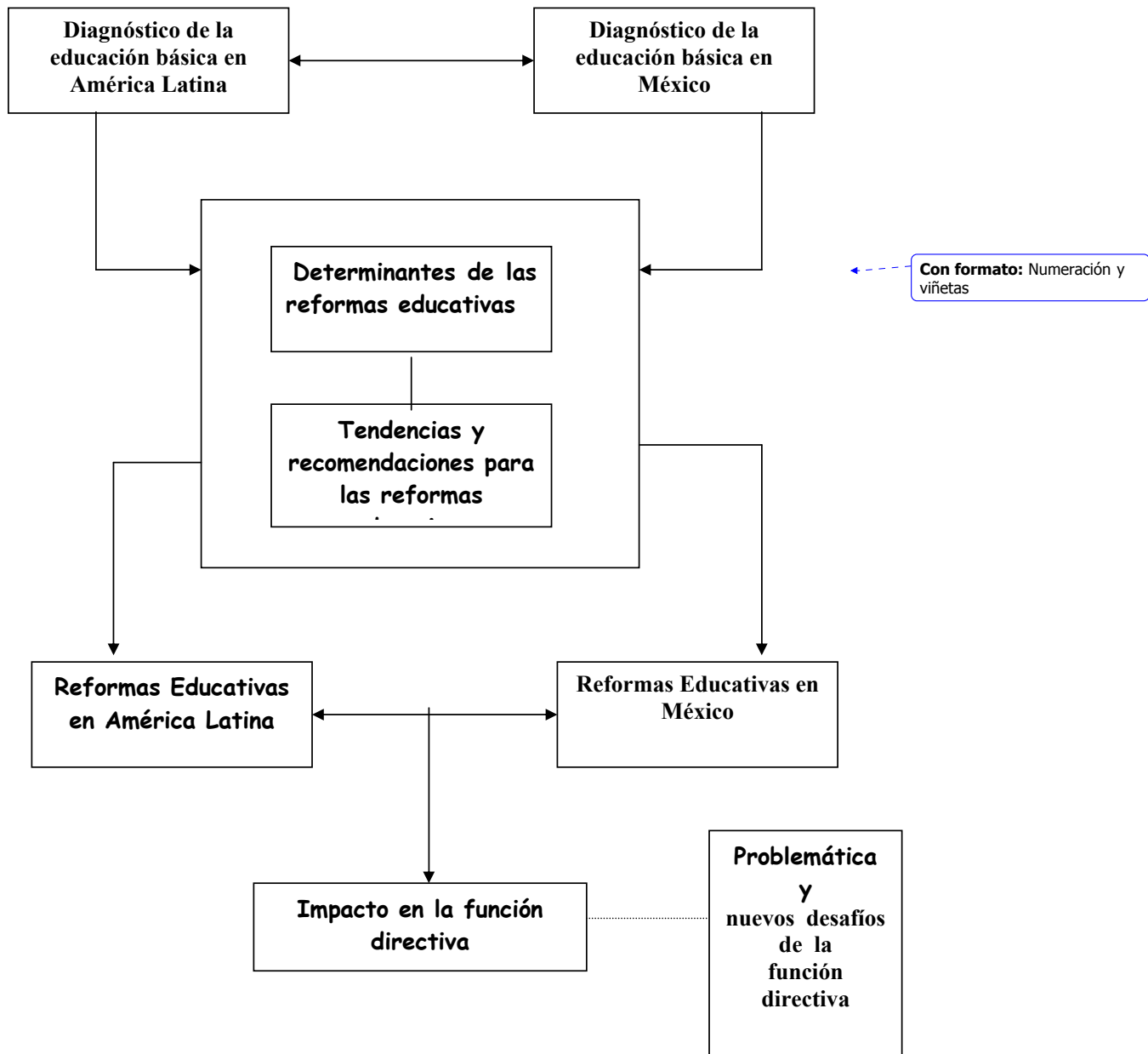
Propósito del Módulo

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.

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

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

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					

- 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

- **La función cambiante del director.**
- **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.

Equipo de Diseño de la Universidad Pedagógica

Nacional:

Coordinador: Marcelino Guerra Mendoza (Ajusco)

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)