

# Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de la Biología en Educación Secundaria

Plan de Estudios 2018

Programa del curso

## Gestión del centro educativo

Cuarto semestre

**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



Primera edición: 2020

Esta edición estuvo a cargo de la Dirección General  
de Educación Superior para Profesionales de la Educación  
Av. Universidad 1200. Quinto piso, Col. Xoco,  
C.P. 03330, Ciudad de México

D.R. Secretaría de Educación Pública, 2018  
Argentina 28, Col. Centro, C. P. 06020, Ciudad de México

## índice

Propósito y descripción general del curso .....	5
Competencias del perfil de egreso a las que contribuye el curso .....	10
Estructura del curso .....	12
Orientaciones para el aprendizaje y la enseñanza.....	13
Sugerencias de evaluación.....	18
Unidad I Organización escolar: dimensiones y gestión escolar .....	22
Unidad de aprendizaje II. La escuela eficiente: una estrategia colegiada .....	30
Unidad de aprendizaje III. Innovación y cambio en los centros educativos.....	41
Perfil docente sugerido .....	54
Referencias bibliográficas del curso .....	55

Trayecto formativo: **Bases teórico metodológicas para la enseñanza**

Carácter del curso: **Obligatorio**

Horas: **4** Créditos: **4.5**

## **Propósito y descripción general del curso**

Este curso pertenece al trayecto formativo *Bases teórico metodológicas para la enseñanza*. Se encuentra ubicado en el cuarto semestre de la *Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de la Biología en Educación Secundaria* con una carga horaria de 4 horas de trabajo a la semana y 4.5 créditos.

A partir de considerar que la gestión educativa es un saber en el que se ligan conocimientos, habilidades y acción, ética, eficacia política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas docentes, desde la búsqueda de posibilidades innovadoras como proceso sistemático, este curso tiene como propósito que el estudiante comprenda y valore la importancia que tiene la gestión de un centro educativo en sus diferentes dimensiones al momento de emprender acciones que promuevan el logro del perfil de egreso de la educación básica, en un marco donde la o el adolescente de secundaria desarrolle los valores humanistas que fomenten dignidad, autonomía, libertad, igualdad, solidaridad y bien común.

En este curso se analiza la evolución del concepto de gestión en sus distintas dimensiones: directivas-liderazgo, curriculares y de convivencia para el bien común, con el objeto de que sean el sustento teórico para elaborar un proyecto educativo como instrumento de mejora y desarrollo en la gestión escolar. Por tal motivo, se enfatiza en la caracterización de la gestión escolar: evolución del concepto, teorías y modelos de gestión escolar, participativa, tipos y sentidos de la participación, normatividad vigente, función directiva, mejora de la eficacia escolar, sentido pedagógico de la dirección y supervisión escolar.

Con el objeto de que los futuros profesores de Biología contribuyan al mejoramiento de las escuelas donde realizarán su labor docente, es necesario que, además de conocer las disposiciones legales y administrativas que norman el funcionamiento de cada plantel, adquieran los conocimientos para analizar las dimensiones de la organización escolar que intervienen en la gestión escolar, desde el enfoque de la gobernanza, en una perspectiva de la innovación y mejoramiento.

El programa de este curso incorpora la necesidad de retomar estrategias e instrumentos de otros cursos, para diagnosticar la escuela en su conjunto, para interpretar la información disponible y para participar en el trabajo colegiado durante su práctica.

Otra cuestión importante que se analizará durante el curso es la relación de la comunidad, particularmente de las madres y los padres de familia, o los responsables del cuidado de los escolares, con la escuela. El curso también aportará elementos que permitan identificar estrategias para lograr el apoyo

de las familias a las tareas educativas y en el tiempo libre de la población adolescente.

Respecto a los componentes y factores anteriores, también se abordarán las semejanzas y diferencias que presentan en cada nivel de la educación básica o espacio donde la o el futuro docente pueda laborar, con el fin de reconocer la relación que existe entre los factores organizativos y de cultura escolar con los aprendizajes del estudiantado.

Durante el curso se revisarán las disposiciones administrativas y los documentos normativos correspondientes, así como los aportes teóricos acerca de la organización y gestión escolar.

Con la adquisición y el desarrollo de estos conocimientos, herramientas y habilidades se espera que el estudiantado sea capaz de identificar los problemas más significativos que enfrentan la escuela y sus causas y que, además, puedan promover el mejoramiento de la institución y la innovación en la práctica educativa.

Cada docente, además de saber diseñar, organizar y aplicar proyectos, programas o actividades para la Biología, acordes con la misión efectiva de los planteles de educación básica y que sean significativos para los estudiantes, ha de involucrarse en los proyectos y los planes de trabajo que tenga la escuela o institución en la que preste sus servicios profesionales.

El curso *Gestión del centro educativo*, se integra en tres unidades de aprendizaje. La Unidad I. *Organización escolar: dimensiones y gestión escolar*, pretende hacer un análisis teórico de la organización escolar para reconocer sus dimensiones (estructura, cultura, relaciones y procesos). Asimismo, se abordará la evolución del concepto de la gestión escolar, los modelos, tipos y teorías. Con ello, el estudiantado llevará a cabo la interpretación de la normatividad vigente que regula el funcionamiento de las escuelas de educación básica, así como la relación que existe entre factores organizativos y de cultura escolar. Con estos elementos realizará un plan para hacer un diagnóstico.

La Unidad II. *La escuela eficiente: una estrategia colegiada*, busca que las y los estudiantes al conocer los rasgos y características de la gestión escolar, fundamentados en las teorías y modelos actuales, reconozca las semejanzas y diferencias que presenta la gestión escolar de una secundaria a otra, dependiendo del contexto y de la participación de la comunidad educativa; el análisis lo realizará desde el enfoque de la gobernanza.

Pondrá en práctica el plan del diagnóstico, al levantar información sobre el estado actual de cada una de las dimensiones en la escuela de práctica, de los

problemas y demandas comunes que presenta la dinámica escolar, podrá recuperar las herramientas obtenidas en los cursos que conforman el Trayecto de *Práctica profesional* de la licenciatura; lo anterior, para diseñar o seleccionar los instrumentos que le permitirán hacer un levantamiento y procesamiento de la información del diagnóstico y, con ello, elegir o recomendar el tipo de gestión a realizar para la mejora del plantel en donde el trabajo colegiado se proyecta como unidad básica del sistema educativo.

En la Unidad III. *Innovación y cambio en los centros educativos*, el estudiantado, a partir del reconocimiento del concepto de innovación, mejora continua, participación social y siguiendo los elementos básicos de la metodología de la investigación que los lleve a la necesidad de promover una gestión educativa pertinente, llevará a cabo actividades de indagación y observación con los diferentes protagonistas del centro educativo, que les permita terminar de identificar las características de la gestión escolar de la secundaria en la que realiza sus prácticas, retomando los conocimientos adquiridos de las dos unidades anteriores. Finalmente, los estudiantes concluyen el diagnóstico.

El curso se encuentra relacionado con los siguientes cursos del trayecto formativo *Bases teórico metodológicas para la enseñanza* y del trayecto formativo *Práctica profesional*:

- *Problemas socioeconómicos y políticos de México*. La vinculación con este curso se da cuando el futuro docente comprende los factores del contexto general político, económico y social en el México actual, lo que le permitirá contar con un referente en congruencia con las gestiones a realizar dentro del centro educativo de manera que le permitan contar con elementos para fundamentar su práctica profesional. Es útil para caracterizar el contexto en el que se ubica la escuela de práctica.

Al identificar las implicaciones de ser docente en un país con amplia diversidad cultural, social, económica e histórica; el modelo económico actual; la correcta gestión en el centro educativo deberá distinguir algunas de sus características, sus formas de organización, el funcionamiento y el contexto social donde se ubican; identificando cómo influyen estos factores en el logro de los propósitos educativos y, en particular, en el trabajo que desarrolla la o el docente.

- *Teorías y modelos de aprendizaje*. Se relaciona con el curso de *Gestión del centro educativo*, ya que en ambos cursos se hace una contrastación de distintas teorías y paradigmas que han prevalecido en la enseñanza

y el aprendizaje en la educación obligatoria, con el conocimiento de las mismas, cada estudiante normalista será capaz de elaborar propuestas innovadoras acordes a las características de las poblaciones adolescentes que atiende.

- *Educación inclusiva.* Un referente que permite que la gestión en el centro educativo tome en cuenta los enfoques de la educación inclusiva para el diseño de actividades, con base en la diversidad, complejidad y masificación –características inherentes a cualquier nivel educativo– que faciliten la participación de todo el plantel escolar; además, que logren valorar que las y los adolescentes son distintos en sus capacidades, en sus motivaciones, en sus ritmos de aprendizaje, y que todos cuentan con el mismo derecho de aprender en las mejores condiciones, sin discriminación.
- *Metodología de la investigación.* Este curso con relación a *Gestión del centro educativo* parte del principio de que la práctica de investigación constituye uno de los pilares para continuar en la construcción teórica metodológica. Es total fortalecer en cada estudiante las competencias profesionales desde la metodología de la investigación, los tipos de investigación, la construcción de objetos de estudio fundamentados en marcos teóricos y conocimiento de frontera, entre otros, que se vinculan a las experiencias que los estudiantes están desarrollando desde el primer semestre.
- *Planeación y evaluación.* El propósito es que el estudiante interprete y utilice los distintos modelos de planeación del aprendizaje, basado en las teorías y modelos de aprendizaje, para diseñar la intervención docente a través de la gestión escolar acorde a los propósitos y competencias propuestos en planes y programas para la educación obligatoria.
- *Herramientas para la observación y análisis de la escuela y comunidad.* Este curso se relaciona con el curso *Gestión del centro educativo* de manera indefectible, al obtener herramientas teórico metodológicas para observar el contexto en el que se encuentra la escuela y la comunidad. Utilizando los principios de los diseños flexibles de la investigación podrán observar la aparición de diversos agentes, instituciones, empresas, vecinos y padres de familia, quienes tienen un rol e influencia específicos fuera de las fronteras de la escuela. De esta manera, el estudiante desarrolla competencias genéricas orales y escritas, y las potencia a través de la sistematización de datos con el uso

de tecnologías, para elaborar propuestas sustentadas en el análisis de datos que derivan de situaciones cotidianas.

- *Observación y análisis de la cultura escolar*. Este curso se articula con la *Gestión del centro educativo* al momento en que se da una comprensión de que la labor docente se desarrolla en una institución: la escuela, y que ésta tiene fines y metas que guían el trabajo de directivos y personal docente; además los futuros docentes lograrán la capacidad para diseñar, organizar y poner en marcha proyectos o programas, y actividades para uso del tiempo libre dentro y fuera de la escuela.

Para fortalecer las competencias investigativas, se utiliza la entrevista estructurada y se transita a la entrevista no estructurada en los procesos de interacción con diversos actores. El énfasis de este curso está en el reconocimiento del contexto y cultura escolar donde diferentes protagonistas se relacionan en torno a la formación de la población adolescente.

- *Innovación para la docencia*. La gestión en el centro educativo propicia inevitablemente la elaboración de diagnósticos, evaluaciones y análisis de la práctica para identificar aspectos específicos sobre los que se puedan generar propuestas de innovación docente, utilizando diversos recursos, estrategias didácticas y tecnologías, según las necesidades o problemáticas encontradas en la población adolescente y en la propia práctica docente. Cada estudiante hará el seguimiento y evaluación de su intervención utilizando instrumentos y recursos de manera pertinente. También, profundiza en los principios de la docencia reflexiva y de la investigación-acción, para identificar y delimitar problemas de la práctica.

En el diseño de este programa de estudio participaron los docentes: Ana Luisa González Mejía, Rosa Argelia Arriaga Reyes, Víctor Manuel de la Fuente Ramírez, Luz Mireya Luna García de la Escuela Normal de Educación Física, Saltillo, Coahuila; así como de especialistas en diseño curricular: Gladys Añorve Añorve, Julio César Leyva Ruiz, Sandra Elizabeth Jaime Martínez y María del Pilar González Islas de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

## **Competencias del perfil de egreso a las que contribuye el curso**

Las actividades que se realizan a lo largo del curso coadyuvan a desarrollar las siguientes competencias genéricas y profesionales.

### **Competencias genéricas**

- Soluciona problemas y toma decisiones utilizando su pensamiento crítico y creativo.
- Aprende de manera autónoma y muestra iniciativa para autorregularse y fortalecer su desarrollo personal.
- Colabora con diversos actores para generar proyectos innovadores de impacto social y educativo.
- Utiliza las tecnologías de la información y la comunicación de manera crítica.
- Aplica sus habilidades lingüísticas y comunicativas en diversos contextos.

### **Competencias profesionales**

*Utiliza conocimientos de la biología y su didáctica para hacer transposiciones de acuerdo a las características y contextos de los estudiantes a fin de abordar los contenidos curriculares de los planes y programas de estudio vigentes:*

- Utiliza los elementos teórico-metodológicos de la investigación como parte de su formación permanente en la biología.

*Utiliza la innovación como parte de su práctica docente para el desarrollo de competencias de los estudiantes.*

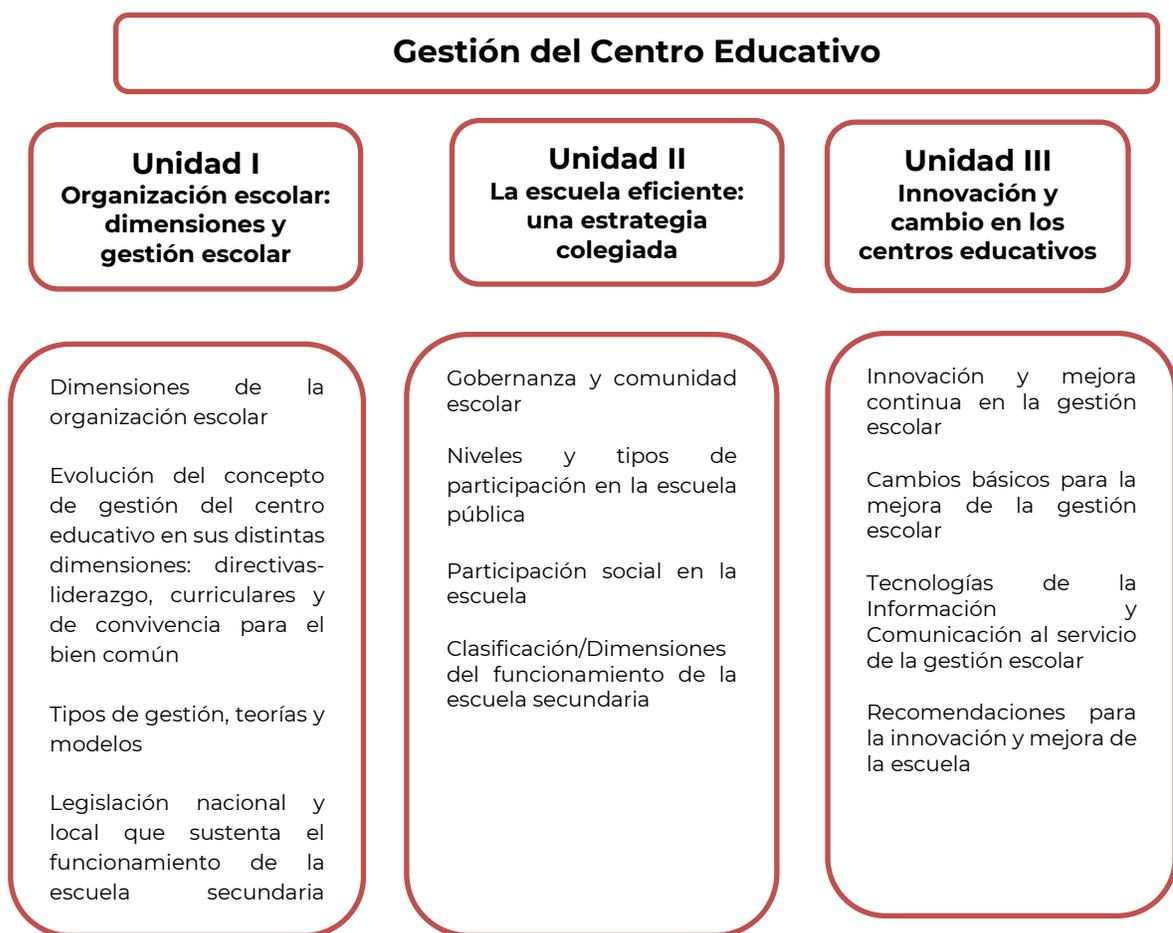
- Implementa la innovación para promover el aprendizaje de la biología en los estudiantes.
- Utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), y Tecnologías del Empoderamiento y la Participación (TEP) como herramientas de construcción para favorecer la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

*Actúa con valores y principios cívicos, éticos y legales inherentes a su responsabilidad social y su labor profesional con una perspectiva intercultural y humanista.*

- Sustenta su labor profesional en principios y valores humanistas que fomenten dignidad, autonomía, libertad, igualdad, solidaridad y bien común, entre otros.
- Fundamenta su práctica profesional a partir de las bases filosóficas, legales y la organización escolar vigentes.
- Soluciona de manera pacífica conflictos y situaciones emergentes.

## Estructura del curso

Las unidades de aprendizaje y contenidos que integran el curso de *Gestión del centro educativo* son las siguientes:



## Orientaciones para el aprendizaje y la enseñanza

Los cursos de la *Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de la Biología en Educación Secundaria* proponen como sujetos protagonistas a las y los estudiantes normalistas, y el rol de la o el docente es de mediación, facilitación y/o acompañamiento del proceso, mediante la generación de información, condiciones y ambientes favorables que propicien la participación activa, el trabajo dialógico y en equipo, la construcción colectiva de acuerdos y conocimientos, así como la organización e investigación para fortalecer sus saberes, fundamentar sus opiniones y expresarlas con libertad.

Se recomienda que en la primera sesión del curso el grupo, de manera organizada, mediante la **técnica de la asamblea**, establezca los principales acuerdos y reglas que las y los integrantes deberán respetar para el desarrollo de los contenidos de cada unidad.

También se sugiere dar a conocer las evidencias de cada una de las unidades, enfatizando su articulación desde la primera unidad hasta la evidencia final. Se recomienda especificar los criterios de evaluación de cada una de ellas.

A continuación, se destacan algunos aspectos básicos a considerar en las actividades de indagación y observación que los estudiantes realizarán dentro y fuera de la escuela de práctica para el diagnóstico:

- Orientar al estudiante para que, durante su práctica, identifique si existe la participación del personal docente en el trabajo colaborativo entre ellos, con las autoridades educativas y con las madres y los padres de familia, organizaciones de la sociedad civil, autoridades locales, miembros y personas interesadas en la escuela, exalumnos, etc., con el objeto de mejorar la escuela. En caso de existir, sistematizar las experiencias e identificar las fortalezas y áreas de oportunidad.
- De ser posible, participar en los consejos técnicos para observar la estructura formal e informal del centro escolar, así como las relaciones existentes entre el colectivo docente, entre éstos y las autoridades escolares para determinar el estilo de gestión que predomina en la escuela, así como analizar la cultura escolar que favorece u obstaculiza la elaboración de la **ruta de mejora escolar**.

El acompañamiento del maestro titular y del resto del grupo colegiado de docentes tiene como designio apoyar y alentar al estudiantado en la planeación, implementación y análisis de sus actividades y su participación en los planteles de educación básica durante los días en que se encuentran en ellos.

Con la finalidad de que los documentos abordados representen una fuente de consulta durante este curso, se recomienda que, con la guía docente, se integre una carpeta con la normatividad básica vigente para la organización de la escuela en la que realiza sus prácticas profesionales.

Para favorecer este tipo de procesos, al igual que en los cursos anteriores, se sugiere que las y los docentes formadores:

- Analicen el documento de enfoque teórico de la *Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de la Biología en Educación Secundaria*, en coordinación con las o los docentes de los otros cursos del cuarto semestre, para que, de manera conjunta, identifiquen los vínculos entre cada curso y determinen la posibilidad de coordinar, e incluso integrar actividades educativas.
- Apliquen técnicas de investigación documental, sea impresa o en páginas de internet, repositorios o bancos de libre acceso.
- Participar en reuniones de docentes en forma periódica o, en al menos tres (antes, durante y después), para planear, dosificar y acordar, en su caso, evidencias comunes de evaluación.

En general, como se señala en la descripción del curso, se propone asegurar el carácter procesual de los contenidos y propósitos del curso, así como favorecer la participación y el trabajo en equipo de las y los normalistas, mediante una metodología que propicie tres momentos pedagógicos:

- a) partir de la práctica y conocimientos propios de las y los normalistas, es decir de sus conocimientos previos, los cuales serán cuestionados para que lleven al estudiantado a
- b) profundizar los saberes con el apoyo de nuevos insumos y su discusión (como la revisión comparada de otras perspectivas educativas convergentes); y
- c) transformar esa reflexión en la práctica, estableciendo los criterios pedagógicos coherentes con el enfoque de democracia en favor de la igualdad y la inclusión.

Es necesario que los estudiantes normalistas comprendan la importancia de su papel como futuro docente de Biología, sobre todo la necesidad de hacer conciencia en los adolescentes sobre su participación en la escuela, por ello el diálogo y la reflexión serán los ejes metodológicos fundamentales.

Asimismo, comprenderá que el trabajo del docente de secundaria se ubica en un contexto institucional, donde confluyen un conjunto de personas organizadas alrededor de objetivos comunes y con funciones reguladas por

una serie de normas, responsabilidades y ocupaciones. De manera específica para lograr que en una escuela funcionen los diferentes actores es necesario combinar esfuerzos para impulsar proyectos comunes, de eso trata la gestión del centro educativo.

En lo que respecta a la práctica del docente normalista, se recomienda incluir el trabajo colaborativo, en tanto que permite desarrollar de manera transversal las competencias genéricas y profesionales que les permita solucionar problemas y tomar decisiones para aplicar el pensamiento crítico y creativo, aprender de manera autónoma, autorregularse y colaborar con diversos actores para generar proyectos innovadores en diversos contextos.

Ahora bien, con objeto de favorecer el desarrollo de las competencias, el profesorado podrá diseñar las estrategias pertinentes a los intereses, contextos y necesidades del grupo que atiende. No obstante, en este curso se presentan algunas sugerencias que tienen relación directa con los criterios de evaluación, los productos, las evidencias de aprendizaje y los contenidos disciplinares, así como con el logro del propósito y las competencias, ello a fin de que al diseñar alguna alternativa se cuiden los elementos de congruencia curricular. Así, por ejemplo, el **producto del curso es un diagnóstico de la gestión escolar de una secundaria**, a partir del análisis de las dimensiones de la organización escolar, sustentado en la política y la legislación vigente, contenido abordado en la primera unidad; en los principales elementos de participación y dimensiones de la gestión, abordados en la segunda; la tercera unidad que ayuda a sustentar las recomendaciones, trabaja con los elementos que fundamentan los cambios para la mejora continua del centro educativo. Para elaborar dicho producto, se pueden trabajar con estrategias individuales o colectivas, en varios momentos del proceso.

Este curso sugiere apoyarse en los elementos teóricos que permitirán a cada estudiante normalista ampliar su capacidad de comprender y explicar lo que se observa en el acontecer escolar. Por esta razón, se le recomienda al responsable del curso promover espacios que permitan el intercambio de puntos de vista, para la observación, análisis y reflexión del grupo, ello apoya en la construcción de una visión prospectiva que le conducirá a la necesidad de la planificación del proyecto del diagnóstico y sus recomendaciones para la innovación y la mejora, es importante que usted, como titular del curso, tenga presente los siguientes elementos a atender, con este proyecto:

• Lo que vamos a hacer	QUÉ
• Técnicas o procedimientos para obtener la información (entrevista, lectura de documentos, encuesta, etc.)	CÓMO
• Fuentes de información y lugares (testigos, especialistas, bibliotecas, archivos, etc.)	DÓNDE
• Responsables que se encargarán del trabajo (personas o comisiones)	QUIÉNES
• Recursos que necesitamos (equipos, materiales, dinero)	CON QUÉ
• Fechas o plazos	CUÁNDO

QUÉ	Averiguar cuáles son las enfermedades infantiles más frecuentes, sus causas y los remedios que se usan para curar o prevenir las enfermedades.			
CÓMO	1. revisión de documentos	2. entrevistas con punteo	3. entrevistas con cuestionario	4. observaciones de curandería
DÓNDE	centro de Salud, escuela INNFA	madres de niños enfermos, en su casa	el médico en el centro de salud	el curandero, en casa de un poblador
QUIÉNES	equipo promotor	equipo y algunas compañeras de organización	varios miembros del equipo	un miembro del equipo y uno de la organización
CON QUÉ	cuadernos de notas	cuadernos de notas	grabadora, cassetes y pilas	diarios de campo
CUÁNDO	marzo '90	abril y mayo '90	entre 1-15 de abril '90	en abril o mayo (no se puede precisar)

A partir del análisis de la información del diagnóstico, los estudiantes en las conclusiones del diagnóstico realizarán las recomendaciones fundamentadas teóricamente, encaminadas a la *innovación y cambio de la escuela secundaria*.

Por otra parte, la Escuela Normal deberá establecer convenios al interior del centro educativo, así como con instituciones públicas y privadas para llevar a cabo las diferentes acciones que guíen la indagación y observación del centro educativo donde realice sus prácticas docentes.

Aunado a las sugerencias señaladas, es importante que durante el trabajo teórico-práctico utilicen alguna de las siguientes estrategias didácticas:

### *Aprendizaje por proyectos*

Es una estrategia de enseñanza y aprendizaje en la cual cada estudiante se involucra de forma activa en la elaboración de una tarea-producto (material didáctico, trabajo de indagación, diseño de propuestas y prototipos, manifestaciones artísticas, exposiciones de producciones diversas o experimentos, etc.) que da respuesta a un problema o necesidad planteada por el contexto social, educativo o académico de interés.

### *Aprendizaje basado en problemas (ABP)*

Estrategia de enseñanza y aprendizaje que plantea una situación problema para su análisis y/o solución, donde cada estudiante es partícipe activo y responsable de su proceso de aprendizaje, a partir del cual busca, selecciona y utiliza información para solucionar la situación que se le presenta como debería hacerlo en su ámbito profesional.

### *Aprendizaje colaborativo*

Estrategia de enseñanza y aprendizaje en la que cada estudiante trabaja junto en grupos reducidos para maximizar tanto su aprendizaje como el de sus colegas. El trabajo se caracteriza por una interdependencia positiva, es decir, por la comprensión de que para el logro de una tarea se requiere del esfuerzo equitativo de cada integrante, por lo que interactúan de forma positiva y se apoyan mutuamente. El personal docente enseña a aprender en el marco de experiencias colectivas a través de comunidades de aprendizaje, como espacios que promueven la práctica reflexiva mediante la negociación de significados y la solución de problemas complejos.

## Sugerencias de evaluación

En congruencia con el enfoque del Plan de Estudios, se propone que la evaluación sea un proceso permanente que permita valorar de manera gradual la manera en que cada estudiante moviliza sus conocimientos, pone en juego sus destrezas y desarrolla nuevas actitudes utilizando los referentes teóricos y experienciales que el curso plantea. La evaluación sugiere considerar los aprendizajes a lograr y a demostrar en cada una de las unidades del curso, así como su integración final. De este modo, se propicia la elaboración de evidencias parciales para las unidades de aprendizaje y una evidencia final del curso.

De ahí que las evidencias de aprendizaje constituyan, no sólo en el producto tangible del trabajo que se realiza, sino particularmente el logro de una competencia que articula sus tres esferas: conocimientos, destrezas y actitudes. Desde esta perspectiva, la evaluación ha de ser continua, global e integradora y constituirse en un instrumento de acción pedagógica que contribuya a la mejora de todo el proceso educativo de los estudiantes.

No se reduce a evaluar aprendizajes, sino también requiere de la valoración de todas las variables que intervienen en proceso de aprendizaje como la creatividad, el desarrollo afectivo y social, las aptitudes, etcétera.

El enfoque de evaluación propuesto en este curso es procesual y formativo, puesto que se entiende la evaluación como un medio central para documentar información que permita valorar el logro de los aprendizajes y, posteriormente, diseñar estrategias para atender aquellas áreas de oportunidad detectadas. Ello implica el reconocimiento por parte de los estudiantes de sus saberes previos y el paulatino contraste con el saber construido a lo largo del curso. De esta forma, los estudiantes aprenden a regular su proceso de aprendizaje, además que desarrollan su conciencia metacognitiva.

Las actividades de evaluación consistirán en un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño del estudiante con la intención de construir y emitir juicios de valor a partir de su comparación con un marco de referencia constituido por las competencias y sus unidades y las evidencias de evaluación. Desde esta perspectiva, la evaluación cumple con dos funciones básicas, la formativa, que da seguimiento a procesos de aprendizaje paulatinos y graduales y la sumativa, de acreditación/certificación de dichos aprendizajes que establece cohortes acerca de lo que el estudiante tiene que demostrar, ya sea como producto o desempeño en cada uno de los momentos y etapas de su formación.

Aunado a esto, los procesos de evaluación no comparan diferentes individuos y

se realiza, preferentemente, en situaciones similares a las de la actividad del sujeto que se evalúa. Para ello, es importante utilizar las propias tareas de aprendizaje como evidencias, ya que permiten una evaluación del proceso de aprendizaje y no sólo de los resultados.

Si la evaluación pretende ser integral, habrá de utilizar métodos que permitan demostrar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores en la resolución de problemas, además de estrategias acordes para el tipo de desempeño a evaluar. Por lo anterior, es posible utilizar entrevistas, debates, observación del desempeño, proyectos, casos, problemas, exámenes y portafolios, entre otros.

La evaluación que se realice en la *Licenciatura en la Enseñanza y Aprendizaje de la Biología en Educación Secundaria*, está regulada por principios y criterios dirigidos a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo que es integrada en el proceso educativo. Además de continua y global, la evaluación también ha de ser individualizada, para lo cual ha de basarse en el conocimiento y análisis del proceso de aprendizaje de cada estudiante y permitir la adaptación continua de las estrategias pedagógicas y a sus características.

De esta forma, la evaluación incide no sólo en la formación de cada futuro docente, sino también en los comportamientos y actitudes del profesorado.

Se recomienda, que cada estudiante tenga la información clara de lo que se pretende evaluar con las actividades propuestas, las pautas que se emplearán para su retroalimentación, los resultados obtenidos, entre otros. Pero, además es necesario enseñarle a cada estudiante a detectar las causas de sus posibles errores y preste atención también en los aciertos, ayudándole a realizar atribuciones positivas que le permitan aceptar las sugerencias que se le propongan para superar las dificultades.

Algunos de los instrumentos y técnicas que pueden utilizarse a lo largo de las actividades son:

- Rúbrica o matriz de verificación;
- Listas de cotejo o control;
- Observación directa

Con relación a la acreditación de este curso, se retoman las *Normas de control Escolar* aprobadas para los planes 2018, que en su punto 5.3, inciso e menciona “La acreditación de cada unidad de aprendizaje será condición para que el estudiante tenga derecho a la evaluación global” y en su inciso f; se especifica que “la evaluación global del curso ponderará las calificaciones de las unidades de aprendizaje que lo conforman, y su valoración no podrá ser mayor del 50%. La

evidencia final tendrá asignado el 50% restante a fin de completar el 100%." (SEP, 2019, pág. 16).

Unidad	Evidencia	Descripción	Ponderación
Unidad I Organización escolar: dimensiones y gestión escolar.	Plan de diagnóstico de la gestión escolar en la secundaria de práctica profesional  Carpeta con la normatividad básica	Documento donde el estudiantado destaque las dimensiones de una organización escolar y los fundamentos de la gestión de un centro.  Se propone incluir una carpeta con los documentos legales y normativos que sustentan la operación de la educación básica; y la de gestión en el centro educativo.	15%
Unidad II La escuela eficiente: una estrategia colegiada	Avance de informe de diagnóstico (levantamiento de datos sistematizados)	Documento que sistematiza la información obtenida en un levantamiento de datos en las escuelas de prácticas sobre el estado de la gestión escolar en la escuela secundaria.	15%
Unidad III Innovación y cambio en los centros educativos	Diagnóstico	Descripción de las dimensiones de la organización educativa para generar un diagnóstico, sentará las bases reconociendo así las condiciones que pueden presentarse a favor o en contra dentro del centro educativo.	20%
<i>Recomendaciones para la innovación y cambio hacia la</i>		Con los referentes teóricos y	50%

<p><i>mejora continua de la gestión escolar en la escuela secundaria.</i></p>	<p>metodológicos anteriores, los equipos podrán realizar un documento de recomendaciones fundamentadas para favorecer la innovación y cambio del centro educativo.</p>	
---	--	--

En este marco para este curso se sugieren las siguientes evidencias, mismas que cada docente podrá cambiar o modificar según sus necesidades:

## **Unidad I Organización escolar: dimensiones y gestión escolar**

En esta unidad se abordan las dimensiones de la organización escolar para conocer el contexto organizativo de la gestión escolar. Los estudiantes lograrán identificar y analizar la evolución del concepto de gestión del centro educativo en sus distintas dimensiones; así como, tipos de gestión, teorías y modelos que intervienen en el trabajo cotidiano y conforman el contexto, la cultura escolar y la gestión administrativa (las formas y los mecanismos utilizados para planear la tarea principal la organización de la enseñanza, los horarios, la atención a los grupos, etcétera).

Con el estudio de estos temas, los estudiantes conocerán la normatividad vigente que guía la función de cada uno de los actores educativos hacia la mejora de la calidad educativa, además de distinguir los factores organizativos y cultura escolar que se prevalecen en educación básica, elementos que le permitirán realizar el plan para el levantamiento de un diagnóstico.

### **Competencias a las que contribuye la unidad de aprendizaje**

#### **Competencias genéricas**

- Soluciona problemas y toma decisiones utilizando su pensamiento crítico y creativo.
- Aprende de manera autónoma y muestra iniciativa para autorregularse y fortalecer su desarrollo personal.
- Colabora con diversos actores para generar proyectos innovadores de impacto social y educativo.
- Utiliza las tecnologías de la información y la comunicación de manera crítica.
- Aplica sus habilidades lingüísticas y comunicativas en diversos contextos.

#### **Competencias profesionales**

*Utiliza conocimientos de la biología y su didáctica para hacer transposiciones de acuerdo a las características y contextos de los estudiantes a fin de abordar los contenidos curriculares de los planes y programas de estudio vigentes.*

- Utiliza los elementos teórico-metodológicos de la investigación como parte de su formación permanente en la biología.

*Utiliza la innovación como parte de su práctica docente para el desarrollo de competencias de los estudiantes.*

- Utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), y Tecnologías del Empoderamiento y la Participación (TEP) como herramientas de construcción para favorecer la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## **Propósito**

Esta unidad tiene como propósito que el estudiante comprenda la gestión escolar al analizar las dimensiones de la organización escolar; a fin de reconocer los factores que inciden en el logro de las metas educativas de la escuela secundaria.

## **Contenidos**

- Dimensiones de la organización escolar
- Evolución del concepto de gestión del centro educativo en sus distintas dimensiones: directivas-liderazgo, curriculares y de convivencia para el bien común
- Tipos de gestión, teorías y modelos
- Legislación nacional y local que sustenta el funcionamiento de la escuela secundaria vigente:
  - Políticas educativas vigentes y su influencia en la escuela
  - Disposiciones administrativas y documentos normativos

## **Actividades de aprendizaje**

El proceso de formación de este curso, implica el desarrollo de competencias profesionales que se vinculan y enriquecen a lo largo de las tres unidades de aprendizaje; cada una de ellas contará con sus propias evidencias para la evaluación; sin embargo, se propone como proyecto integrador realizar recomendaciones fundamentadas, tanto teóricamente como en los datos del diagnóstico, tendientes a la innovación y mejora del centro educativo.

En esta primera unidad, cada estudiante normalista, también reconocerá la parte teórica como una herramienta indispensable para poder comprender la gestión escolar como una disciplina de reciente creación, la cual se caracteriza

por una visión amplia de las posibilidades reales de una escuela para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración ya sean directivas-liderazgo, curriculares y de convivencia para el bien común; también es el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Dicho lo anterior, se sugiere la organización del grupo en equipos de trabajo, considerando las características, necesidades, empatías, escuelas de práctica, entre otros elementos, y mediante la estrategia del trabajo colaborativo, se activen los saberes previos que cada estudiante tiene respecto a la organización de la escuela secundaria en donde realizaron sus investigaciones del trayecto de *Práctica profesional* en el segundo semestre, específicamente del curso *Observación y análisis de la cultura escolar*.

También, en plenaria usando la técnica lluvia de ideas puede solicitar que describan las características de funcionamiento de las escuelas de práctica actuales. Puede solicitar a cada equipo, la selección de un centro educativo, de los analizados en el segundo semestre, que servirá como caso de análisis, e invítelos a presentar el caso en plenaria, motive al grupo para que alguna persona les interrogue, usted puede poner el ejemplo, con preguntas como: ¿cuál es la relación de la organización y funcionamiento de la escuela con los aprendizajes de la población adolescente? ¿Cuál es la organización u organigrama de la escuela secundaria? ¿Por qué es importantes el personal administrativo en la escuela secundaria? ¿En qué medida se relaciona la política educativa con el funcionamiento de la escuela secundaria? ¿Cuáles son las leyes o normatividades que sustentan la operación de una secundaria? ¿Cuál será el modelo de gestión escolar que hay en la escuela secundaria de práctica?

No es necesario contestar dichas cuestiones, pero solicite que cada equipo registre las preguntas realizadas, al concluir se tendrá un listado clasificado por temáticas, se recomienda utilizar una sesión para el análisis de las interrogantes hechas por el grupo, solicite que las contesten a partir de sus saberes previos, motive al grupo a confrontar las respuestas, hasta lograr en el estudiantado la necesidad de buscar información en sitios confiables.

Considerando las preguntas y las repuestas tentativas, solicite a cada equipo la aplicación de la investigación documental, llevando al aula materiales sean impresos o digitales sobre las dimensiones de la organización escolar, la gestión del centro educativo y las políticas y legislaciones educativas que sustentan su actuar, recomiende que dichos materiales no deberán repetirse en el grupo, ello les obliga a intercambiar materiales e ideas fuera del aula.

Una vez concluida la búsqueda, se recomienda a cada docente titular destinar

una sesión para la organización y clasificación de los materiales encontrados.

Transitando de la activación de saberes a la confrontación y construcción de nuevos aprendizajes, solicite a los equipos que realicen un análisis de los contenidos de la unidad, desde la óptica que les permita revisar sus respuestas e interpretar desde una visión distinta la descripción de la cultura escolar, para ello, se recomienda que cada material sea revisado individualmente, habrán de registrar su lectura, sea mediante resúmenes, síntesis, mapas mentales, mapas conceptuales, o cualquier otro organizador gráfico, que compartirán al interior del equipo, señalarán el objetivo del texto, la tesis central del autor, las relaciones que establece, localizarán la ausencia de información; es fundamental que comprendan las dimensiones de la organización escolar, las definiciones sobre la gestión escolar, sus tipos, así como las dimensiones de la función directiva y de la gestión.

Es muy importante que los estudiantes tengan claridad de los modelos de gestión, por lo que se recomienda un cuadro que incluya los modelos humanista, burocrático, político, cultural y sistémico, considerando los fundamentos de cada uno de ellos, sus elementos y características, este cuadro será útil para tipificar el tipo de gestión en la segunda unidad.

Con las lecturas, solicite volver analizar el caso considerando las aportaciones que le hacen las lecturas y con ello vuelvan hacer la interpretación del caso argumentando los cambios que han realizado, solicite la revisión del listado de preguntas y revisen los cambios que han tenido.

En este momento es recomendable revisar materiales, como *Políticas para mejorar la gestión escolar en México*, del INEE, donde también podrán observar algunos indicadores más precisos sobre el funcionamiento de una escuela, que podrán considerar como insumos para la posible realización de su plan diagnóstico.

Seguramente existen preguntas que no podrán revisar, por los temas político legislativo que faltan revisar, asegúrese que cada estudiante comprenda que la gestión escolar de cualquier escuela de educación básica y media superior en México se fundamenta en una serie de documentos normativos, que sustentan cada una de las actividades que se realizan en el centro.

En este punto es recomendable que revisen la política educativa actual, así como la normatividad federal, estatal y local que son los instrumentos jurídicos que impactan en la gestión escolar, tanto por sus aciertos y guías como por sus tensiones y contradicciones, ellas fundamentan la función directiva de una escuela; para tal fin es recomendable introducir el tema a través de recuperar las aportaciones de la Conferencia: *Gestión Escolar*- Magali Robalino- UNESCO,

quien comparte los resultados de una investigación sobre el tema.

Una vez revisados los documentos jurídico-normativos, se sugiere comenzar a integrar la carpeta, por lo que es recomendable establecer los criterios de organización de dicho material, es importante que las y los estudiantes realicen una clasificación que les permita ubicar rápidamente los documentos, en caso de ser necesario, por lo que se recomienda utilizar un archivo en Excel para registrar la existencia de los materiales. Dichos materiales, habrán de encontrarse en una carpeta digital, pues seguramente será utilizada en las siguientes unidades.

Es importante planear el acompañamiento de los equipos para que, considerando la información anterior, sean capaces de elaborar el proyecto de diagnóstico, en donde destaquen las dimensiones de una organización escolar, así como los fundamentos teóricos y normativos de la gestión en la escuela secundaria.

Evidencias	Criterios de evaluación
Plan de diagnóstico del estado de la gestión escolar en la secundaria de prácticas profesionales.	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracteriza conceptualmente las dimensiones de la organización escolar.</li> <li>• Describe las dimensiones de la gestión escolar con sus fuentes de información de cada una.</li> <li>• Reconoce los factores que inciden en el logro de las metas educativas de la escuela secundaria.</li> <li>• Menciona la política educativa y la legislación vigente en la justificación de su plan de diagnóstico.</li> </ul>
Carpeta con la normatividad sobre la que se sustenta la función directiva para gestionar un centro educativo	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señala los indicadores de la gestión que indagará, en sus instrumentos.</li> <li>• Incluye en su plan los objetivos de la gestión escolar a indagar.</li> <li>• Menciona las fuentes de información</li> </ul>

Evidencias	Criterios de evaluación
	<p>consultadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene un cronograma de actividades.</li> <li>• Específica los responsables de cada actividad.</li> <li>• Utiliza el Excel para registrar la bibliografía de la normatividad.</li> <li>• Describe el procedimiento de investigación documental que utilizó para el diseño de su carpeta normativa.</li> <li>• Utiliza las tecnologías de la comunicación para clasificar y ordenar su carpeta.</li> <li>• Clasifica los documentos normativos de la gestión del centro educativo.</li> <li>• Incluye, en la carpeta, la normatividad internacional.</li> <li>• Integra, en la carpeta, la legislación Federal.</li> <li>• Incluye en la carpeta, la normatividad estatal y local.</li> </ul>
	<p><b>Actitudes y valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las escuelas de educación básica como parte de ella.</li> <li>• Muestra interés e iniciativa intelectual para continuar aprendiendo sobre el campo de la gestión del centro escolar</li> <li>• Asume, como principios de su acción y de sus relaciones con sus alumnos, familiares y colegas, los valores tales como respeto y aprecio a la dignidad humana, libertad, justicia, igualdad, solidaridad, tolerancia, honestidad y apego a la legalidad.</li> </ul>

## Bibliografía básica

A continuación, se presenta un conjunto de textos de los cuales el profesorado podrá elegir aquellos que sean de mayor utilidad, o bien, a los cuales tenga acceso, pudiendo sustituirlos por textos más actuales.

**Antúnez, S.** (1994). Las Interrelaciones. En Gairín, J. y Darder, P. (Ed.). *Organización de Centros Educativos. Aspectos Básicos* (241-258). Barcelona, España: Praxis.

**Casassus, J.** (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En UNESCO. La Gestión en busca del sujeto. Seminario Internacional: "Reformas de la Gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa", llevada a cabo del 13-14 de noviembre en 1997 en Santiago, Chile. Publicada por la UNESCO-SANTIAGO. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117612>

**Diario Oficial de la Federación.** (07 de MARZO de 2014). *ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.* Obtenido de SEGOB. Disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)

**Gairín, J. y Darder, P.** (Coords.) (2000). *Organización y gestión de centros educativos.* Barcelona, España: Praxis.

**González, M. T.** (2003) (Coord.) *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos.* Madrid, España: Prentice Hall.

**Instituto Politécnico Nacional.** (2012). *Historia de la gestión educativa en México.* Disponible en: <http://cursos.aiu.edu/TEORIA%20Y%20PRACTICA%20DE%20GESTION/3/PDF/3.pdf>

**Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., & Medina León., A.** (2002). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico.* Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf>

**Rodríguez, N.** (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Educere*, 4(10), pp. 39-46. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>

## Bibliografía complementaria

**Sendón, M. A.** (2007). *Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires*. Disponible en: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1832Sendon.pdf>

**INEE** (2018) *Políticas para mejorar la gestión escolar en México*, en: Documentos ejecutivos de política educativa. Disponible en: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento4-gestion.pdf>

## Recursos de apoyo

**Mardel Capacitación Docente.** (2017). *Acuerdo 717 y Autonomía de la Gestión Escolar*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=-BfvooNBLYo>

**Pilar Pozner:** *De Administrar a Movilizar*, aprendizaje. Disponible en <https://youtu.be/4KqREvqbYWw>

**Educarchile** (2013). *Liderazgo escolar directivo*. Disponible en <https://youtu.be/rDoSNmh0S5s>

## **Unidad de aprendizaje II. La escuela eficiente: una estrategia colegiada**

Esta unidad busca, a través de los temas presentados, que el estudiante normalista reconozca las semejanzas y diferencias que presenta la gestión escolar de una escuela secundaria a otra, dependiendo del contexto y de la participación de la comunidad educativa; al levantar información sobre el estado actual de cada una de las dimensiones, los problemas y demandas comunes que presenta la dinámica escolar.

Para ello será importante recuperar las herramientas obtenidas en los cursos que conforman el Trayecto de *Práctica profesional* de la licenciatura para diseñar o seleccionar los instrumentos que les permitirán hacer un levantamiento y procesamiento de la información del diagnóstico y con ello poder elegir o recomendar el tipo de gestión a realizar para la mejora del plantel, en alguno de los niveles de educación básica; en donde el trabajo colegiado se proyecta como unidad básica del sistema educativo.

### **Competencias a las que contribuye la unidad de aprendizaje**

#### **Competencias genéricas**

- Soluciona problemas y toma decisiones utilizando su pensamiento crítico y creativo.
- Aprende de manera autónoma y muestra iniciativa para autorregularse y fortalecer su desarrollo personal.
- Colabora con diversos actores para generar proyectos innovadores de impacto social y educativo.
- Utiliza las tecnologías de la información y la comunicación de manera crítica.
- Aplica sus habilidades lingüísticas y comunicativas en diversos contextos.

#### **Competencias profesionales**

*Utiliza conocimientos de la biología y su didáctica para hacer transposiciones de acuerdo a las características y contextos de los estudiantes a fin de abordar los contenidos curriculares de los planes y programas de estudio vigentes.*

- Utiliza los elementos teórico-metodológicos de la investigación como parte de su formación permanente en la Biología.

*Utiliza la innovación como parte de su práctica docente para el desarrollo de competencias de los estudiantes.*

- Utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), y Tecnologías del Empoderamiento y la Participación (TEP) como herramientas de construcción para favorecer la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

*Actúa con valores y principios cívicos, éticos y legales inherentes a su responsabilidad social y su labor profesional con una perspectiva intercultural y humanista.*

- Soluciona de manera pacífica conflictos y situaciones emergentes.

## **Propósito de la unidad de aprendizaje**

Mediante el estudio de los temas y la realización de actividades propuestas en este espacio curricular, se espera que cada estudiante, sustente que la escuela constituye la unidad básica del sistema educativo, caracterizándola con sus formas de organización, reconociendo sus problemas, semejanzas y diferencias más comunes, los tipos de participación social, mediante el análisis de elementos teórico metodológicos y empíricos de la gestión escolar eficiente, a fin de que sea capaz de participar con intervención educativa orientada a la formación académica de cada estudiante y al mejoramiento del plantel educativo con la participación de la comunidad educativa.

## **Contenidos**

Gobernanza y comunidad escolar

- Teoría de las esferas de influencia de Epstein
- Enfoque de Gobernanza: enfoque de redes (Rhodes y Marsh)  
gobernanza de Kooiman

Niveles y tipos de participación en la escuela pública

- Concepto de participación
- Características de los niveles de participación
- Trabajo colegiado y la visión de la escuela como unidad básica del sistema educativo

Participación social en la escuela

- Consejo técnico escolar
- Consejos escolares de participación social

#### Clasificación/Dimensiones del funcionamiento de la escuela secundaria

- Gestión directiva institucional: organigrama, distribución de tareas, clima institucional, mecanismo de comunicación, mecanismos de seguimiento y evaluación de acuerdos.
- Gestión administrativa/ financiera: control de recursos humanos, materiales, infraestructura y financieros.
- Gestión organizacional: organigrama, distribución de tareas, reglamento interno, manual de funciones de cada integrante de la escuela,
- Gestión pedagógica: académica-didáctica: implementación del currículo, práctica docente, estrategias didácticas, modelos pedagógicos, estilos de enseñanza, evaluación, criterios y procesos.
- Gestión comunitaria: contexto de ubicación de la escuela, relación de madres, padres e hijos, proyectos en los que participa la comunidad.

### **Actividades de aprendizaje**

Es recomendable iniciar la unidad con los aprendizajes de la unidad anterior, y organizar la revisión o selección de instrumentos a ser utilizados para el levantamiento de la información en la escuela secundaria de prácticas, es posible que los equipos no puedan entrevistar o encuestar a todas las personas que señalaron, por lo que se recomienda que la persona titular del curso, oriente y apoye a tomar decisiones.

Igual que en la primera unidad, es importante que el estudiantado aplique las técnicas de investigación documental, en ese sentido, se sugiere que en los mismos equipos se busque información y materiales sobre los contenidos de la unidad, es recomendable que cada material sea analizado desde la óptica de los aportes que pueden hacer para el diagnóstico, específicamente para el levantamiento de la información, por lo que se recomienda sea revisada bajo una serie de estrategias de trabajo colaborativo y por ejes.

Cada docente titular del curso puede desarrollar actividades pertinentes, favorables y adecuadas que impacten en el logro de las unidades de competencia propuestas para este curso. A continuación, se recomienda realizar las siguientes sugerencias, que tendrá la posibilidad de adecuar,

modificar o adaptarlas con el fin de fortalecer los propósitos de este curso.

- Cada estudiante elabora productos de forma individual, grupal o colectiva, bajo la dirección del docente.
- Hacer uso de las referencias que considere necesarias, así como buscar otras que sean consideradas de utilidad para el curso.
- El docente genera ambientes de aprendizaje con los estudiantes para favorecer el aprendizaje de conceptos y procedimientos, que le permita cada estudiante desarrollar su pensamiento reflexivo de su práctica profesional.
- Se sugiere propiciar la indagación, así como el trabajo de redacción de escritos simples que les permita a los estudiantes construir su propio conocimiento y compartirlo para favorecer el desarrollo de habilidades relacionadas con la lectoescritura.
- Hacer uso de las TIC para la búsqueda de información y la sistematización de los datos obtenidos en el levantamiento.
- Elaborar y exponer por binas un organizador gráfico con el cual se visualice las semejanzas y diferencias de los tipos y niveles de participación que se puede esperar en los Consejos Técnicos Escolares y en los Consejos Escolares de Participación Social, considerando las dimensiones de la gestión escolar desde el enfoque de la gobernanza.
- Se propone utilizar la técnica de *simulación* con la cual se presentan asuntos, problemas o situaciones reales relacionados con los hallazgos y o similitudes descubiertas. Los equipos discuten y analizan una situación crítica para después tomar decisiones en grupo. Las simulaciones generan un ambiente de aprendizaje interactivo, lo que permite a los estudiantes explorar la dinámica de un proceso.
- Para el dominio de las diferentes dimensiones se sugiere la técnica de *esquema de preguntas* en donde se formula un interrogatorio, donde cada estudiante pueda ser conducido a distinguir el error y las verdades parciales, haciendo de ese error un aprendizaje. Las preguntas oportunamente realizadas son una técnica importante de instrucción que orientan al grupo, orienta el aprendizaje a un propósito determinado, lo importante es promover que las respuestas sean fundamentadas.

De manera específica, es importante, que, mediante el análisis y reflexión de textos digitales, impresos o videos y ejemplos empíricos, cerciorarse que el estudiantado reconozca los referentes conceptuales como gobernanza,

participación, tipos de participación, la participación en la escuela, el funcionamiento de los aspectos que integran cada una de las dimensiones de la gestión escolar. Para favorecer su comprensión, se recomienda el estudio de los diferentes ejemplos de gestiones escolares en los que se pueda observar los indicadores que caracterizan las dimensiones de la gestión escolar; motive a los equipos a revisar los instrumentos seleccionados o diseñados para el levantamiento de información, quizás en plenaria se puedan organizar para que cada equipo elabore un instrumento distinto, según las dimensiones. Posteriormente, podrán intercambiar instrumentos antes de aplicarlos, por ello, cada equipo habrá de presentar, cada cierto tiempo sus avances al grupo.

Organice los tiempos cognitivos para apoyar la selección, adaptación o construcción de instrumentos que serán aplicados en la escuela donde se realizan las prácticas profesionales, datos que serán sistematizados con la ayuda de algún software o programa como Excel, se trata de que presenten un avance de informe de los datos levantados.

Cada estudiante desarrollará la capacidad de observar y registrar de manera organizada y sistemática, a partir del uso de técnicas de recogidas de datos basados en guiones de observación, entrevistas, investigación documental, diario de campo, entre otros; que le permitan al estudiante elaborar un diagnóstico del fenómeno escolar para posteriormente, en la tercera unidad de aprendizaje, emitir recomendaciones tendientes a la innovación en la perspectiva de la mejora en el centro educativo.

Finalmente, son presentados en un avance de informe de diagnóstico. habrá de llevar una descripción del contexto en el que se ubica la escuela, un fundamento teórico sobre lo que es la gestión escolar, el enfoque de gobernanza y su relación con el aprendizaje de la población adolescente, otra descripción de la metodología considerando las fases del levantamiento de la información y la categorización de las dimensiones de la gestión que sustentan los instrumentos, para finalmente presentar los resultados con gráficas.

Evidencias	Criterio de evaluación
<p>Avance de informe de diagnóstico (levantamiento de datos sistematizados).</p>	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye en su fundamento teórico la conceptualización de gobernanza, participación y dimensiones de la gestión escolar.</li> <li>• Sustenta la relación gestión escolar y aprendizajes en la escuela secundaria.</li> <li>• Diferencia las semejanzas y diferencias que se presentan en los tipos y niveles de participación.</li> <li>• Reconoce las clasificaciones dimensiones de la gestión escolar.</li> <li>• Presenta la diferenciación de las teorías, de la gestión escolar y los enfoques de gobernanza.</li> </ul>
	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza el lenguaje de la gestión escolar en su avance de informe.</li> <li>• Incluye al menos cinco citas textuales en su fundamentación teórica.</li> <li>• Describe el contexto de ubicación de la escuela desde sus aspectos económico, políticos y sociales.</li> <li>• Explica la metodología de construcción de instrumentos.</li> <li>• Explica la metodología usada para el levantamiento de la información por cada dimensión.</li> <li>• Utiliza las TIC para sistematizar la información levantada.</li> <li>• Utiliza APA para su citación.</li> <li>• Incluye una bibliografía en APA.</li> </ul>

<b>Evidencias</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redacta respetando las reglas gramaticales y ortográficas.</li><li>• Describe cada dimensión considerando los datos sistematizados.</li><li>• Elabora gráficas para sistematizar los datos obtenidos.</li></ul>
	<p><b>Actitudes y valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muestra creatividad en la presentación de los datos sistematizados.</li><li>• Colabora con sus colegas en las diferentes fases del plan de diagnóstico.</li><li>• Soluciona problemas de manera pacífica.</li><li>• Muestra iniciativa en para aprender de manera autónoma al llevar otros materiales de análisis.</li><li>• Colabora con diversos actores para lograr el levantamiento de datos sin contratiempos.</li></ul>

## Bibliografía Básica

A continuación, se presenta un conjunto de textos de los cuales el profesorado podrá elegir aquellos que sean de mayor utilidad, o bien, a los cuales tenga acceso, pudiendo sustituirlos por textos más actuales.

**Avilés Quesada, D.; Cáceres Mesa, M. L.** (2017) *Gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación*. Disponible en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78\\_S2A4ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf)

**Barrientos Noriega, A. I., & Taracena Ruiz, E.** (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(36), pp. 113-141. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662008000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006&lng=es&tlng=es).

**Carro Martínez, N.** (2018) Capítulo 6. Un acercamiento a cuestiones básicas de la gobernanza. Concepto polisémico y su relación con la educación: Autonomía de gestión/gobernanza en: Nava Avilés María Verónica (Coordinadora) (2018) *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*, Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal Secretaría de Educación Pública, México. Disponible en: <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

**Cerdas Montano, V.; Marín Calderón, A.; Vargas Jiménez, I.** (2008) Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una experiencia *Revista Electrónica Educare*, vol. XII, núm. 2, 2008, pp. 9-29 Universidad Nacional Heredia, Costa Rica. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586004.pdf>

**De la Cruz, G., & Matus, D.** (2017). Participación escolar e inclusión educativa: Un estudio de caso de experiencias con estudiantes de secundaria alta. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(102). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2979>

**Espinosa Aranda I., Banderas Maya M. L. y López Arroyo, M. R.** (2018) Capítulo 4. Gobernanza y políticas públicas, en: Nava Avilés María Verónica (Coordinadora) (2018) *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*, Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal Secretaría de Educación Pública, México. Disponible en: <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

gobernanza-2.pdf

- Franco, M. C.** (2016). Estudio comparado interinstitucional de la gestión pedagógica y el clima escolar social: una experiencia ecuatoriana. *Revista Conrado* [seriada en línea], 12(53), pp.138-148. Disponible en: <http://conrado.ucf.edu>.
- Gimer Torres, I., Michelena Fernández, E., & Hernández Rabell, L.** (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2). Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/294>
- Martínez-Bordón, A.; Bracho-González, T. y Martínez-Valle, C. O.** (2007). Los consejos de participación social en la educación y el programa Escuelas de Calidad: ¿mecanismos sociales para la rendición de cuentas?, México: Programa Interinstitucional de Investigación-Acción sobre Democracia, Sociedad Civil y Derechos Humanos/Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales-Universidad Veracruzana/Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en *Antropología Social*. Disponible en: <http://ccs.ciesas.edu.mx/cuadernos/cPD/cPD%20Texto%2011.pdf>
- Montes Rodríguez, L. y Zepeda Sánchez, L. Y.** (2018) Capítulo 7. De la administración escolar a la gestión educativa. La gobernanza y el liderazgo en el aula, en: Nava Avilés María Verónica (Coordinadora) (2018) *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria, Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal* Secretaría de Educación Pública, México. Disponible en: <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Mora, D.** (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), pp. 7-12. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001)
- Sammons, P.; Hilman, J.; Mortimore, P.** *Características Clave de las Escuelas Efectivas.* Disponible en: [http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/2/d2/p4/2...sammons\\_pam\\_1998escuelas\\_efectivas.pdf](http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/2/d2/p4/2...sammons_pam_1998escuelas_efectivas.pdf)
- Pozner, P.** (2000). *La gestión Escolar en el directivo como gestor de aprendizajes escolares.* Buenos Aires: AIGUE. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/244408647/El-directivo-como-gestor-de-los-aprendizajes-escolares-pozner-pilar-pdf>

- Santizo, C.** (2011). *Guía para promover la participación social en los procesos de toma de decisiones en las escuelas*, México: Red de Gestión Escolar. Disponible en: [www.redgestionescolar.org](http://www.redgestionescolar.org)
- Secretaría de Educación Pública,** (2010) *Modelo de gestión educativa estratégica*, México, SEP, 2010, pp. 67-76. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>
- UNESCO,** (2018) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, UNESCO, Lima, 2011, p. 32. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Verger, A.; Normand, R.** (2015). Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, vol. 36, núm. 132, julio-septiembre, 2015, pp. 599-622 Centro de Estudos Educação e Sociedade Campinas, Brasil. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/873/87342690002.pdf>
- Zurita, U.** (2013). Las oportunidades para participar de las y los adolescentes en las escuelas secundarias públicas en México. *Revista Interações*, 9(26), pp. 229-260. Disponible en: <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/3367/2693>

## Bibliografía complementaria

- Aguirre, A., Traver, J., & Moliner, L.** (2012). La escuela incluida. Dinamizando la participación escolar en la comunidad mediante diagnóstico social participativo. *Edetania: estudios y propuestas socio-educativas*, 41, pp. 57-69. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4089662>
- Beltrán Véliz, J. C.** (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, vol. 19, núm. 62, julio-septiembre, 2014, pp. 939-961 Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México, Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/140/14031461014.pdf>
- Cadena Cruz, D. I.** Estilos de liderazgo y gobernabilidad institucional: el caso del ITA Santa Helena del Opón (Santander, Colombia) / Diana Isabel Cadena Cruz. - 1a Ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2016. *Libro digital*, PDF - (Cuadernos CLACSO-CONACY. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20160712023651/CADEN>

A-CRUZ.pdf

**Rico Molano, A. D.** *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia* Sophia, vol. 12, núm. 1, 2016, pp. 55-70 Universidad La Gran Colombia Quindío, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413744648005.pdf>

**Susinos, T., & Ceballos, N.** (2012). Voz del alumnado y presencia participativa en la vida escolar. Apuntes para una cartografía de la voz del alumnado en la mejora educativa. *Revista de Educación*, 359, pp. 24-44. Disponible en: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/15327/19/00>

### Recursos de apoyo

**UNAM.** *Tutorial de estrategias de aprendizaje. Organizadores gráficos.* 2018  
Disponible en:  
<http://tutorial.cch.unam.mx/bloque2/organizadoresGraficos>

Video: *Tipos de gestión escolar* – YouTube. Disponible en:  
<https://www.youtube.com › watch>

Video: *La función del Directivo en la Gestión Escolar.* Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=uBQxdkjdiE>

Video Conferencia: *Gestión Escolar* - Magali Robalino – UNESCO. Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=f2bY1Grz5js>

## **Unidad de aprendizaje III. Innovación y cambio en los centros educativos**

Los temas a desarrollar en esta unidad son derivados del estatus de las dimensiones de la gestión escolar en la escuela secundaria de práctica, en virtud de que aportan elementos tanto para el análisis de los datos como para fundamentar las recomendaciones que se realicen para lograr la mejora de un centro de estudios, así los estudiantes revisarán contenidos como: Innovación y mejora continua, cambios básicos para la gestión en el centro educativo, las tecnologías de la información y la comunicación.

En ese sentido, se continuará con el análisis e interpretación de los datos para seguir en la construcción del diagnóstico desde la mirada de los equipos de estudiantes normalistas, ello, sentará las bases reconociendo así las condiciones que pueden presentarse a favor o en contra de la innovación del dentro del centro educativo.

### **Competencias a las que contribuye la unidad de aprendizaje**

Las actividades que se realizan a lo largo de la unidad coadyuvan a desarrollar las siguientes competencias genéricas y profesionales.

#### **Competencias genéricas**

- Soluciona problemas y toma decisiones utilizando su pensamiento crítico y creativo.
- Aprende de manera autónoma y muestra iniciativa para autorregularse y fortalecer su desarrollo personal.
- Colabora con diversos actores para generar proyectos innovadores de impacto social y educativo.
- Utiliza las tecnologías de la información y la comunicación de manera crítica.
- Aplica sus habilidades lingüísticas y comunicativas en diversos contextos.

#### **Competencias profesionales**

*Utiliza conocimientos de la biología y su didáctica para hacer transposiciones de acuerdo a las características y contextos de los estudiantes a fin de abordar los contenidos curriculares de los planes y programas de estudio vigentes.*

- Utiliza los elementos teórico-metodológicos de la investigación como parte de su formación permanente en la biología.

*Utiliza la innovación como parte de su práctica docente para el desarrollo de competencias de los estudiantes.*

- Implementa la innovación para promover el aprendizaje de la biología en los estudiantes.
- Utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), y Tecnologías del Empoderamiento y la Participación (TEP) como herramientas de construcción para favorecer la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

*Actúa con valores y principios cívicos, éticos y legales inherentes a su responsabilidad social y su labor profesional con una perspectiva intercultural y humanista.*

- Sustenta su labor profesional en principios y valores humanistas que fomenten dignidad, autonomía, libertad, igualdad, solidaridad y bien común, entre otros.
- Fundamenta su práctica profesional a partir de las bases filosóficas, legales y la organización escolar vigentes.
- Soluciona de manera pacífica conflictos y situaciones emergentes.

## **Propósito**

Analiza los datos del diagnóstico a la luz de los elementos teóricos de la gestión escolar, la innovación, el cambio y el marco normativo que sustenta el funcionamiento de las escuelas, a fin de que sean capaces de fundamentar las recomendaciones que propongan para transformar o mejorar la práctica educativa que se realiza dentro de una comunidad educativa, a partir del trabajo colegiado.

## **Contenidos**

Innovación y mejora continua en la gestión escolar

- Diferencia entre cambio, mejora e innovación
- Condiciones necesarias para generar innovación
- Características de la mejora continua

- Autonomía para la innovación

Cambios básicos para la mejora de la gestión escolar

- Reculturización de la comunidad escolar
- Desarrollo del profesorado para la mejora de la escuela
- Importancia del liderazgo directivo en la mejora escolar
- Herramientas jurídicas y la mejora de la gestión escolar
- El clima emocional en los cambios

Tecnologías de la Información y Comunicación al servicio de la gestión escolar

- Implicaciones de las TIC para la gestión escolar
- TIC en la función directiva
- Bases de datos básicos
- Software para la administración

Recomendaciones para la innovación y mejora de la escuela

- Análisis rasgos y características de la escuela efectiva e inclusiva
- Recomendaciones para una propuesta: innovación y cambio en el centro escolar

## **Actividades de aprendizaje**

Las competencias de aprendizaje de esta unidad que se desarrollarán estarán soportadas por los aprendizajes obtenidos en las dos unidades anteriores, ya que permitirán emitir recomendaciones tendientes a la innovación o cambio en el centro educativo en una perspectiva de mejora continua. Por lo que es importante organizar los tiempos para apoyar a los equipos en su análisis de datos.

Se recomienda continuar con la aplicación de las técnicas de investigación, ahora para la búsqueda y selección de materiales de la tercera unidad, recuerde dedicar tiempo a la organización y selección de materiales.

Para la activación de saberes sobre los contenidos, en plenaria y con la técnica *lluvia de ideas* solicite al grupo que realicen un listado de las ideas que tienen sobre la innovación, la innovación en su vida, en la casa y en la escuela, llévelos a considerar su diagnóstico para que imaginen ideas de cambio en la escuela, fomente la interpelación para confrontar sus saberes previos, con preguntas

como: ¿Qué se requiere para que una escuela cambie la manera en que funciona? ¿Cuál es el papel del directivo en los cambios? ¿Hasta dónde es posible hacer cambios en las escuelas? ¿Qué obstáculos impiden los cambios en la escuela?

Con las preguntas anteriores y otras que surjan del grupo, solicite a los equipos que revisen los materiales para definir los conceptos de: cambio, mejora e innovación, pídeles que elaboren un cuadro comparativo que contemple al menos cinco definiciones de cada uno de ellos, al final, pídeles que construyan una definición y establezcan las diferencias entre sí.

Con esta información pídeles que revisen la literatura y videos que refieren a las condiciones de la mejora continua y a las características que ésta tiene, entre los materiales, se recomienda algo similar a lo planteado en la conferencia: *Calidad Educativa y Marco del Buen Desempeño del Directivo*, específicamente del minuto 17: 22 en adelante, la conferencista aborda temáticas como la eficacia, las características comunes de las escuelas que logran que su estudiantado aprenda, ofrece elementos sobre el movimiento de la mejora en la escuela y destaca las lecciones que sobre el tema han arrojado varias investigaciones latinoamericanas. Pueden poner pausas y reflexionar en torno a los contenidos relacionados con su diagnóstico, o bien pueden hacer una ficha sobre su contenido para analizarlo al interior de los equipos en el salón.

Otro material, sugerido a revisar es el de Hernández Rivero (2010), *Procesos implicados en la mejora escolar*, de las páginas 44-58, y el de Murillo Torrecilla (2011), *Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica*, de la página 49-83, quien plantea las características de un modelo de gestión escolar derivado de tres estudios de caso.

La literatura anterior, conlleva la revisión de varios aspectos de la unidad, por lo que es importante que los equipos vaya construyendo un organizador gráfico donde puedan plasmar de una manera fundamentada las condiciones necesarias para la mejora, entre las que no deben faltar la reculturalización de la comunidad escolar, las tensiones y contradicciones que implica, las características de una profesionalización permanente de la planta docente.

Por su parte, la función directiva puede ser abordada mediante la conferencia de Pilar Pozner *El directivo como gestor*, y el video de la misma autora, denominado *Competencias directivas*. Y para las herramientas jurídicas es importante identificar en la carpeta digital de la primera unidad, los sustentos legales para posibles acciones de la escuela como la autonomía, donde los equipos identificarán las tensiones existentes en la normatividad para poder ejercer la autonomía de la gestión escolar.

Con relación a las tecnologías de la información en la gestión escolar es importante revisar la literatura conseguida por los estudiantes, destacando la utilidad y sus retos para integrarla, aunado a ello, es fundamental que indaguen en su escuela de práctica, las características que tienen las bases de datos que se utilizan para el control escolar, solicite que mediante la observación o entrevistas identifiquen los niveles de uso de las TIC para las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

Con objeto de concluir el diagnóstico, producto de esta unidad, se sugiere apoye a los estudiantes a realizar el análisis de los datos y la interpretación de los mismos a la luz de la literatura revisada, señale que es posible que la información sistematizada requiera de mayores elementos de los revisados, por lo que cada equipo habrá de buscar literatura adicional que les ayude a comprender los datos. Es importante que cada equipo se sienta acompañado en este análisis, cabe destacar, que en algunos equipos es posible que pueda aplicar una de las tres herramientas siguientes: el diagrama del pez o el análisis FODA, o bien desde el marco lógico, cada docente decide. Se recomienda que en las conclusiones del diagnóstico se expresen las fortalezas y áreas de oportunidad a mejorar de cada dimensión.

Finalmente, desde la mirada de cada equipo, se sugiere que realicen un documento de recomendaciones de innovación que solucione o mejore el área de oportunidad detectada en el centro educativo de su escuela de práctica. Para ello, es importante revisar el texto *Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua de la Subsecretaría de Educación Básica*, Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, así como, la normatividad que sustenta la autonomía de la gestión escolar.

Usted como titular del curso, sabe que los informes son elaborados a partir de los resultados de un diagnóstico, y pueden estar estructurados por diversos apartados, los cuales dependen de los datos recabados en la escuela de práctica, de la metodología utilizada y el público al cual se dirige, en este caso, serán los colegas del grupo normalista. De manera que usted podrá proponer cualquier estructura, en este caso sugerimos los siguientes puntos, pues algunos ya fueron elaborados en la segunda unidad:

- Portada
- Contexto de la escuela
- Objetivo del diagnóstico
- Fundamentación teórica sobre la gestión escolar
- Descripción del proceso metodológico seguido para la realización del

mismo

- Descripción de los resultados (graficas)
- Análisis de los resultados
- Conclusiones

Como **producto integrador será un documento de recomendaciones para la mejora continua de la gestión escolar de la escuela secundaria diagnosticada**, los apartados de esta evidencia integradora son: portada, considerados empíricos (son los hallazgos plasmados en las conclusiones del diagnóstico), considerados legales (normatividad jurídica que sustenta estas recomendaciones) y recomendaciones fundamentadas teóricamente.

Es necesario que el docente genere en el grupo un ambiente reflexivo tanto en el diseño como en la evaluación. Para lo anterior es necesario que el docente, responsable del curso, se vincule con docentes de otros cursos; genere y propicie ambientes colaborativos y participativos para definir los criterios de evaluación sobre el cumplimiento de los contenidos de esta unidad.

Evidencias	Criterios de evaluación
Diagnóstico	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los referentes teóricos o normativos de la gestión escolar, la innovación, la participación, la mejora continua.</li> <li>• Identifica a la escuela como objetivo y protagonista del cambio.</li> <li>• Describe la cultura escolar que prevalece en la escuela de práctica, apoyándose en la tipología abordada en el segundo tema.</li> <li>• Interpreta los datos levantados, utilizando los elementos teóricos.</li> <li>• Alude a la autonomía escolar.</li> <li>• Recupera la normatividad jurídica que sustenta el funcionamiento de la secundaria.</li> </ul>

Evidencias	Criterios de evaluación
------------	-------------------------

**Habilidades**

- Maneja y utiliza las tecnologías de la información y comunicación en su proceso de aprendizaje.
- Muestra capacidad de síntesis de la información.
- Redacta respetando las reglas de la ortografía y la gramática.
- Describe el contexto socioeconómico y cultural de la escuela.
- Incluye el objetivo del diagnóstico.
- Presenta una descripción del proceso metodológico utilizado.
- Caracteriza a la población informante.
- Describe los instrumentos aplicados.
- Señala el tiempo en que se realizó el diagnóstico.
- Menciona el procedimiento de recolección de datos y sus análisis.
- Describe los datos encontrados mediante gráficas o sistematizaciones de la información cualitativa.
- Presenta en el apartado de resultados, la metodología que utilizó para el análisis (FODA, Marco lógico, o diagrama del pez).
- Incluye un apartado del fundamento teórico que se utilizó para la interpretación.
- Incluye en la conclusión los hallazgos encontrados.

**Evidencias**

**Criterios de evaluación**

**Actitudes y valores**

- Manifiesta la actitud de trabajo en equipo en el diseño del diagnóstico.
- Muestra una actitud cooperativa y de responsabilidad para solucionar problemáticas detectadas en el centro educativo al interior del equipo.
- Reflexiona en lo personal y en equipo sobre las problemáticas detectadas en el diagnóstico.
- Muestra creatividad en la elaboración del diagnóstico.
- Expresa solidaridad para la realización del trabajo en equipo.
- Muestra compromiso para la realización de todas las actividades que llevan a la conclusión del diagnóstico.
- Respeto las características del contexto.
- Demuestra disposición para acordar tareas en equipo y compromiso para desarrollar las tareas asignadas.

## Producto integrador

Evidencias	Criterios de evaluación
<p><i>Recomendaciones para innovación y cambio hacia la mejora continua de la gestión escolar en la secundaria</i></p>	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los referentes teóricos de la gestión escolar en las recomendaciones</li> <li>• Utiliza las herramientas jurídico-normativas para sustentar sus recomendaciones</li> <li>• Propone acciones para fortalecer la función directiva</li> <li>• Propone acciones considerando los diferentes niveles y tipos de participación social</li> <li>• Menciona las diferentes dimensiones de la gestión escolar</li> <li>• Reconoce la importancia de los Consejos Técnicos Escolares y de los Consejos Escolares de Participación Social.</li> </ul>
	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye en el apartado denominado <i>Considerandos empíricos</i> los hallazgos plasmados en las conclusiones del diagnóstico.</li> <li>• Incluye en el apartado <i>Considerandos legales y normatividad jurídica</i>, las herramientas jurídicas que sustentan cada propuesta</li> <li>• Integra en el apartado de recomendaciones fundamentadas teóricamente.</li> <li>• Redacta respetando las reglas gramaticales y ortográficas.</li> <li>• Utiliza las referencias bibliográficas en APA</li> </ul>
	<p><b>Actitudes y valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifiesta la actitud de trabajo en equipo en</li> </ul>

Evidencias	Criterios de evaluación
	<p>el diseño del diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra una actitud cooperativa y de responsabilidad para solucionar problemáticas detectadas en el centro educativo al interior del equipo</li> <li>• Reflexiona en lo personal y en equipo sobre las problemáticas detectadas en el diagnóstico.</li> <li>• Muestra creatividad en la elaboración del diagnóstico.</li> <li>• Expresa solidaridad para la realización del trabajo en equipo.</li> <li>• Muestra compromiso para la realización de todas las actividades que llevan a la conclusión del diagnóstico</li> <li>• Respeta las características del contexto.</li> <li>• Demuestra disposición para acordar tareas en equipo y compromiso para desarrollar las tareas asignadas.</li> </ul>

## Bibliografía Básica

A continuación, se presenta un conjunto de textos de los cuales el profesorado podrá elegir aquellos que sean de mayor utilidad, o bien, a los cuales tenga acceso, pudiendo sustituirlos por textos más actuales.

**Antúnez, S.** (1994) La autonomía de los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación. *Revista de Educación*. Disponible en: <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-antiguos/1994/re304/re304-04.html>

**Bauman, Z.** (2013) *Sobre la educación en un mundo líquido*. España: Paidós.

- Bolívar, A** (2002). *Como mejorar los centros educativos*. España: Síntesis Educación.
- Braslavsky, C.** (2006) Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, año/vol. 4, número 2e. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España pp. 84-101.
- Campopiano, Ro. V.; Emetz, C.; Schurmann, S.; Urrutia, J. P.; Dominoni, F.** (2016) *Gestión educativa y TIC*, Editorial ANSES, Buenos Aires, Argentina.
- Carballo, R.** (2006). *Innovación y Gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Madrid, España. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=270016>
- Castro Rubilar, F.** (2009) *El proyecto de gestión pedagógica. Un desafío para garantizar la coherencia escolar Horizontes Educativos*, vol. 14, núm. 1, 2009, pp. 77-89 Universidad del Bío Chillán, Chile. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/979/97912444006.pdf>
- Díaz, S.; Cilleruelo, E.; Sánchez, F., & Etxeberria, B.** (2010). *Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto*. Dirección y Organización, (36), pp. 61-68.
- Fullan, M.** (2014) *Gestión Basada en el centro. El olvido de lo fundamental*. *Revista de Educación*. Disponible en: <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/1994/re304/re304-06.html>
- Hernández Rivero, V. M. & Santana Bonilla, P. J.** (2010). *Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), pp. 44-58. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55119084003>
- INEE-OEI-British Council** (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México.
- Murillo Torrecilla, F. J.** (2011). *Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica*. *Revista iberoamericana de educación*. N° 55 pp. 49-83. Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/525>
- SEP** (2019) *Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua, subsecretaría de educación básica dirección general de desarrollo de la gestión educativa*. Disponible en:

<http://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>

**Sirotnik Kenneth, A.** La escuela como centro del cambio. *Revista de Educación*. No. 304. Disponible en: <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-antteriores/1994/re304/re304-01.html>

**Zavala Corona, P.** (2014) *Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación básica*, Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones educativas con enfoque en Educación Básica, en el Instituto Tecnológico de Monterrey. Disponible en: <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630012/Tesis%20Patricia%20Zavala%20Corona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Bibliografía complementaria

**Aires Gomes, C. J.** (2005) *La Gestión Escolar y el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación - TIC – posibilidades, límites y desafíos*. Universidade de Brasília, Disponible en: <http://www.abed.org.br/congresso2005/esp/pdf/139tcf1.pdf>

**Arriaga Hernández, M.** (2015). Herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Atenas* [en línea]. 3(31), pp. 63-74 Matanzas, Cuba. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007>

**Hernández Sampieri, R.** (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill, sexta edición. 632p.

**Lavín, J. y Farías, G. M.** (2012). Perfil y prácticas educativas del docente orientado a la innovación en las escuelas de negocios en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3(6), pp. 117-127.

**López. P.** (2010) Variables asociadas a la Gestión Escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*. XXXVI N. 1, 147-158

## Recursos de apoyo

**Pilar Pozner.** *El directivo como gestor*. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=niYKn\\_\\_Jvoo](https://www.youtube.com/watch?v=niYKn__Jvoo)

\_\_\_\_\_ *Competencias directivas*. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>

*Autonomía de Gestión Escolar* – YouTube. Disponible en:  
<https://www.youtube.com> › watc

*Calidad Educativa y Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=QNktrXeQUA4>, del minuto 17: 22, eficacia mejora, características de las escuelas comunes que logran que sus estudiantes aprendan, y el movimiento de la mejora de la escuela, habla la mejora de la eficacia escolar, y destaca la lecciones que han arrojado las investigaciones, en torno a este tema.

## **Perfil docente sugerido**

### **Perfil académico**

Licenciatura en Educación Pedagogía, Ciencias de la Educación Licenciatura en Intervención Educativa, áreas afines.

Obligatorio nivel de licenciatura, preferentemente maestría o doctorado en el área de la gestión educativa o administración educativa o áreas afines.

### **Nivel académico**

Obligatorio Licenciatura

Deseable: Especialidad en gestión escolar, Maestría en el área gestión educativa o Administración educativa o grado de Doctor

### **Experiencia docente para:**

- Conducir grupos.
- Planear y evaluar por competencias.
- Utilizar las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Retroalimentar oportunamente el aprendizaje de los estudiantes.
- Docencia frente a grupos en secundaria.
- Trabajar por proyectos y generar aprendizajes colaborativos.

### **Experiencia profesional:**

- Experiencia frente a grupo en Educación Básica
- Experiencia en la Educación Superior

## Referencias bibliográficas del curso

- Bauman, Z.** (2013) *Sobre la educación en un mundo líquido*. España: Paidós.
- Bolívar, A** (2002). *Como mejorar los centros educativos*. España: Síntesis Educación.
- Braslavsky, C.** (2006) Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, año/vol. 4, número 2e. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España pp. 84-101.
- Campopiano, R. V.; Emetz, C.; Schurmann, S.; Urrutia, J. P.; Dominoni, F.** (2016) *Gestión educativa y TIC*, Editorial ANSES, Buenos Aires, Argentina
- Díaz Barriga, Á.** (2005). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? En revista *Perfiles educativos*, vol. XXVIII, núm. 111, pp. 7-36. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n111/n111a2.pdf>
- Díaz-Barriga, F.** (2006). *La enseñanza situada. Vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw Hill
- Fullan, M.** (2014) Gestión Basada en el centro. El olvido de lo fundamental. *Revista de Educación*. Disponible en: <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/1994/re304/re304-06.html>
- Hernández Rivero, V. M. & Santana Bonilla, Pablo J.** (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), pp. 44-58. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55119084003>
- INEE-OEI-British Council** (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México: autores.
- SEP,** (2019) *Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua, subsecretaría de educación básica dirección general de desarrollo de la gestión educativa*. Disponible en: <http://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2019). *Normas específicas de control escolar relativas a la selección, inscripción, reinscripción, acreditación, regulación, certificación y titulación de las Licenciaturas para la Formación de Docentes de*

*Educación Básica, en la modalidad escolarizada* (Planes 2018).  
Disponibles en:  
[https://www.dgespe.sep.gob.mx/public/normatividad/normas\\_control\\_escolar\\_2018/normas\\_de\\_control\\_escolar\\_plan\\_2018.pdf](https://www.dgespe.sep.gob.mx/public/normatividad/normas_control_escolar_2018/normas_de_control_escolar_plan_2018.pdf)

**Sirotnik Kenneth, A.** La escuela como centro del cambio. *Revista de Educación*. No. 304, Disponible en:  
<http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-antteriores/1994/re304/re304-01.html>

**Wenger, W.** (1999), *Enseñar y aprender para el SIGLO XXI*. International Alliance for Learning, CAP-ediciones, México.

**Zabala, A. y Arnau, L.** (2014). *Métodos para la enseñanza de las competencias*. España: Graó.

**Zavala Corona, P.** (2014) *Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación básica*, Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones educativas con enfoque en Educación Básica, en el Instituto Tecnológico de Monterrey. Disponible en:  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630012/Tesis%20Patricia%20Zavala%20Corona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>