

# **Licenciatura en Educación Preescolar Indígena con Enfoque Intercultural Bilingüe**

**Plan de estudios 2018**

**Programa del curso**

## **Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje**

**Séptimo semestre**



Primera edición: 2021

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

DR. Secretaría de Educación Pública, 2018

Argentina 28, Col. Centro, C. P. 06020, Ciudad de México

## Índice

Propósitos y descripción general del curso .....	5
Cursos con los que se relaciona .....	7
Competencias del perfil de egreso a las que contribuye el curso .....	8
Competencias profesionales .....	8
Estructura del curso .....	11
Orientaciones para el aprendizaje y enseñanza .....	12
Sugerencias de evaluación .....	16
Unidad de aprendizaje I. La gestión educativa .....	19
Actividades de Aprendizaje .....	20
Bibliografía .....	23
Unidad de aprendizaje II. Tipología, dimensiones, de la gestión educativa y las herramientas para mejorar la gestión: planeación estratégica y evaluación institucional.....	27
Bibliografía .....	31
Unidad de Aprendizaje III. Diseño de Programas de gestión escolar centrado en el logro del aprendizaje de todos los niños y niñas.....	35
Bibliografía .....	35

Trayecto formativo: **Formación para la enseñanza y el aprendizaje**

Carácter del curso: **Obligatorio**

Horas: 4 Créditos: **4.5**

### **Propósitos y descripción general del curso**

El curso proporciona al estudiante las herramientas conceptuales y metodológicas de la gestión educativa para el desarrollo de competencias organizativas y colaborativas que le permitan involucrarse en las distintas acciones que una institución escolar realiza para lograr con éxito el aprendizaje de sus alumnos. Cabe mencionar que el marco conceptual se define desde la particularidad de los centros educativos para la atención educativa de niños y niñas indígenas y desde esta perspectiva, la investigación en torno a la gestión educativa debe reconocer el contexto donde se desarrolla y la necesidad de establecer un nuevo contrato institucional y de participación para la mejora de los centros escolares.

A pesar de que nuestro país se reconoce como multicultural y multilingüístico, sigue imperando un modelo único de gestión educativa, desarrollada de manera homogénea, donde la escuela sigue siendo una institución impuesta y la forma en que funciona está definida por criterios ajenos a los modos de vida de los indígenas y campesinos o la vida rural. Esta situación inevitablemente crea tensiones que redundan en el desarrollo académico de las y los niños ya que la escuela que se ofrece no favorece su educación porque no es pertinente culturalmente hablando, ni promueve la equidad e inclusión educativa.

Desde esta perspectiva, se requiere que la y el estudiante normalista deconstruya concepciones de la gestión educativa que permitan desarrollar propuestas de mejora para el desarrollo educativo de las niñas y niños de educación preescolar ampliando su capacidad de análisis y reflexión para motivar en su desarrollo como docente la participación y comunicación responsable con los distintos actores de la comunidad educativa, para el logro de las metas y objetivos, bajo los principios de las escuelas eficaces. Al ubicarse en el séptimo semestre, favorece la participación del estudiante en los procesos organizativos de la escuela en la que realiza su práctica profesional, particularmente en las sesiones de consejo técnico y en las actividades de mejora.

A través del conocimiento de las herramientas de la planeación estratégica prepara al estudiante para que evalúe los procesos y resultados del servicio educativo, que identifique logros y áreas de oportunidad a fin de proponer soluciones creativas e innovadoras que optimicen el quehacer educativo, considerando la mejora del aprendizaje de los educandos centrado en sus intereses y necesidades.

Se busca que el estudiante profundice en la revisión de los paradigmas más recientes en torno a la gestión educativa, así como sus alcances en el sistema educativo mexicano y en particular en la escuela e identifique las características de la gestión educativa y profundice en la revisión de las orientaciones y los paradigmas más recientes en torno a la gestión educativa, así como sus alcances en el sistema educativo mexicano y en particular en la escuela.

Desde esta perspectiva, es importante que el futuro docente de educación básica construya una concepción amplia de la gestión educativa a partir de la consulta y análisis de diversas fuentes teóricas y metodológicas, para generar que la escuela sea

una organización centrada en la formación del estudiante, abierta al entorno, preparada para los cambios y la innovación, que guíe a la comunidad educativa hacia un programa con acciones de mejora permanente y sistemática bajo una visión integral y estratégica que incida en el aprovechamiento académico de las y los estudiantes.

Hoy más que nunca es importante formar al estudiantado normalista con una perspectiva que le permita reconocer y atender incidentes críticos que surgen día a día en los centros educativos y problematizarlos en sus múltiples aristas para comprender la vida escolar y las necesidades de una sociedad cambiante y diversa.

Seguramente a lo largo de su formación, el estudiantado normalista se ha encontrado frente a situaciones que propician el surgimiento de preguntas tales como:

¿Qué se entiende por gestión educativa para los pueblos indígenas? ¿Cómo armonizar procesos de gestión educativa, desde formas de participación comunitaria? ¿Por qué se necesita gestionar un centro escolar hacia el desarrollo educativo de todas y todos sus estudiantes? ¿De qué manera el contexto natural y social del centro educativo, se vincula con la vida de las escuelas? ¿Qué relación encuentras entre las actividades de la comunidad y de la escuela? ¿Cuál es la relación de las y los adultos de la comunidad con la escuela? ¿En qué momentos y actividades la comunidad, participa en las actividades de la escuela? ¿Podrían participar más? ¿Por qué no participan más? ¿Cómo ser incluyentes con las prácticas culturales de las localidades indígenas, para la gestión educativa? ¿Cuál es el papel de cada uno de los integrantes de una comunidad escolar para gestionar un centro educativo? ¿Cómo responde la gestión educativa ante el reto de la interculturalidad? ¿De qué manera se prepara un centro educativo para incluir la perspectiva de género como necesidad apremiante, para la consolidación de espacios de plena convivencia que promuevan el desarrollo de niñas y adolescentes en equidad? ¿Cómo garantiza un centro educativo la inclusión y elimina barreras para el aprendizaje? ¿Cuáles son los enfoques y tendencias más recientes en nuestro país, que favorecen una gestión educativa de calidad? ¿Qué papel tienen los medios y dispositivos tecnológicos, para el funcionamiento óptimo de un centro escolar? ¿Cuál es el reto de la gestión educativa ante las propuestas de educación híbrida? ¿En dónde radican los problemas más complejos para la gestión educativa? ¿Cómo los identifico? ¿Cómo determino la relación que existe entre la gestión educativa y evaluaciones para la mejora? ¿Cómo impacta la gestión educativa de un centro escolar en los aprendizajes de las y los estudiantes? ¿Cómo responde un centro escolar ante el fenómeno de la migración? ¿Cómo modificar modelos de gestión educativa estáticos y poco democráticos? ¿Qué tipo de organización debe tener una gestión educativa ante el surgimiento de incidentes críticos?

Estas interrogantes serán detonantes para el desarrollo de actitudes investigativas que permitan a los estudiantes normalistas, construir marcos explicativos que delimiten las problemáticas que se vinculan a la gestión educativa a partir de la elaboración de diagnósticos que definan acciones concretas a partir de planear,

ejecutar, hacer seguimiento y evaluar la vida y gestión de un centro para atender, lo que constitucionalmente debe ofrecer la educación básica y obligatoria en México.

El concepto de gestión aparece en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela, a partir de la ejecución y seguimiento de mecanismos, acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos y principios de la institución. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo (Sandoval, 2000: 180). La gestión en el campo educativo, se ha clasificado para su estudio desde diversos enfoques, organización y funcionamiento en la práctica hacia una prospectiva gestora de resultados educativos. Se propone un acercamiento desde algunas herramientas, en particular las correspondientes a la planeación estratégica y la evaluación institucional, elementos indispensables para la realización de proyectos de gestión.

Los proyectos de la gestión educativa son propuestas de acción que buscan soluciones institucionales orientadas a la mejora de los aprendizajes de todos los niños y niñas, por lo que se pretende que los estudiantes normalistas comprendan que para el diseño de la planeación estratégica intervienen todos los actores educativos y esto les permitirá construir de manera integral, con sentido ético- valoral el proyecto de gestión de un centro educativo.

En este curso las y los estudiantes, reconocerán la transición de la administración escolar tradicional hasta lo que hoy conocemos como gestión educativa estratégica y sus paradigmas. Desde el trabajo que ha venido desarrollando en sus prácticas profesionales, contará con referentes que le permitan incidir en propuestas, particularmente en las sesiones de consejo técnico para la elaboración de proyecto de gestión para la mejora,

### **Cursos con los que se relaciona**

Este curso está relacionado con el trayecto de Práctica Profesional, donde adquieren las herramientas necesarias para diseñar diagnósticos a partir de la observación y levantamiento de registros, que les permite sistematizar la información para identificar problemáticas educativas in situ; con estas bases el estudiante diseña las estrategias innovadoras de trabajo docente pertinentes para su implementación, centradas en el logro de los aprendizaje de todos los niños, niñas y adolescentes, involucrando el trabajo docente en proyectos para la mejora escolar.

El curso de Planeación y Evaluación de la Enseñanza y el Aprendizaje está estrechamente vinculado con la gestión educativa, dado que aporta elementos necesarios para la organización, diseño, implementación, seguimiento y rendición de cuentas, de los objetivos planteados a partir del diagnóstico.

Impacta en los siguientes cursos del Trayecto de Preparación para la Enseñanza y el Aprendizaje como, por ejemplo:

- Matemáticas y Español ya que la gestión educativa parte de una problemática detectada en los aprendizajes de los alumnos, y las acciones que se planean son con la intención de atender a las necesidades y los intereses de niñas y niños.
- Geografía e Historia. proporcionan al estudiante conocimientos para que realicen estudios del entorno geográfico, poblacionales, sociales, políticos y económicos en los fenómenos que permean la organización y la cultura de las escuelas, mismos que permiten comprender sus dinámicas y así poder realizar planeaciones de gestión en reales y situadas.

Así mismo, el curso de Atención a la Diversidad permite a los alumnos propiciar una aproximación de perspectiva social focalizando la interculturalidad, con la intención de generar recursos educativos para fortalecer las condiciones de aprendizaje, tomando en cuenta las diferencias individuales que son fundamentales en la planeación de un programa de gestión educativa.

Este curso fue elaborado por docentes normalistas y especialistas en la materia y en el diseño curricular: Anabel Godoy Padilla, Ana Jacel González Cervantes, Araceli Resendiz Cobarruvias, Felisa Escoto Murillo, María Elodia Díaz Quezada, Silvia Leticia Romo Jiménez, de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Jalisco y Johanna Paulina Contreras Dueñas, Supervisora de Preescolar en la zona 163 de Guadalajara, Jalisco, así como Julio César Leyva Ruiz, Gladys Añorve Añorve, María del Pilar González Islas y Sandra Elizabeth Jaime Martínez, de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio.

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

#### **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**



*Detecta los procesos de aprendizaje de sus alumnos para favorecer su desarrollo cognitivo y socioemocional.*

- Plantea las necesidades formativas de los alumnos de acuerdo con sus procesos de desarrollo y de aprendizaje, con base en los nuevos enfoques pedagógicos.
- Establece relaciones entre los principios, conceptos disciplinarios y contenidos del plan y programas de estudio en función del logro de aprendizaje de sus alumnos, asegurando la coherencia y continuidad entre los distintos grados y niveles educativos.

*Emplea sus conocimientos lingüísticos, socioculturales y pedagógicos para favorecer procesos de enseñanza y aprendizaje en el medio indígena.*

- Utiliza la lengua originaria como principal recurso para comunicarse y enseñar en el medio indígena.
- Adecua la enseñanza al contexto de sus alumnos reconociendo su particularidad lingüística y sociocultural.
- Elabora materiales didácticos específicos para la enseñanza y el aprendizaje en el medio indígena de acuerdo con el contexto cultural, las lenguas originarias y sus variantes.

*Diseña planeaciones aplicando sus conocimientos curriculares, psicopedagógicos, disciplinares, didácticos y tecnológicos para propiciar espacios de aprendizaje incluyentes que respondan a las necesidades de todos los alumnos en el marco del plan y programas de estudio.*

- Elabora diagnósticos de los intereses, motivaciones y necesidades formativas de los alumnos para organizar las actividades de aprendizaje, así como las adecuaciones curriculares y didácticas pertinentes.

*Integra recursos de la investigación educativa para enriquecer su práctica profesional, expresando su interés por el conocimiento, la ciencia y la mejora de la educación.*

- Emplea los medios tecnológicos y las fuentes de información científica disponibles para mantenerse actualizado respecto a los diversos campos de conocimiento que intervienen en su trabajo docente.
- Utiliza los recursos metodológicos y técnicos de la investigación para explicar, comprender situaciones educativas y mejorar su docencia.

*Actúa de manera ética ante la diversidad de situaciones que se presentan en la práctica profesional.*

- Orienta su actuación profesional con sentido ético-valoral y asume los diversos principios y reglas que aseguran una mejor convivencia institucional y social, en beneficio de los alumnos y de la comunidad escolar.
- Previene y soluciona conflictos, así como situaciones emergentes con base en los derechos humanos, los principios derivados de la normatividad educativa y los valores propios de la profesión docente.

- Decide las estrategias pedagógicas para minimizar o eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación, asegurando una educación inclusiva.

*Colabora con la comunidad escolar, padres de familia, autoridades y docentes, en la toma de decisiones y en el desarrollo de alternativas de solución a problemáticas socioeducativas.*

- Diseña y aplica diferentes diagnósticos para identificar problemáticas que afectan el trabajo en la escuela y en el aula.
- Distingue los factores y aspectos asociados a la gestión escolar que contribuyen a mejorar los aprendizajes y la calidad del servicio educativo.
- Participa en procesos de evaluación institucional y utiliza sus resultados en la planeación y gestión escolar para mejorar la calidad de la educación que ofrece la institución.

**Estructura del curso**

<b>Unidades</b>	<b>Contenidos</b>
<p><b>Unidad de aprendizaje I. La gestión educativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Educativa: Nuevos paradigmas y enfoques de la gestión educativa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transición de la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica.</li> <li>➤ Tendencias Internacionales en organización y gestión de instituciones educativas: gestión Educativa contextual e incluyente y gestión educativa ante las propuestas de educación híbrida</li> </ul> </li> <li>• Marcos legales y normativos internacionales y nacionales para la gestión educativa: lo real, lo posible, lo viable para la gestión educativa en educación indígena.</li> <li>• La escuela como organización: Organización y conducción de la escuela: cultura institucional, cultura comunitaria, resolución de conflictos, consolidación de equipos y comunidades comprometidas con los objetivos institucionales, negociación con actores y grupos, toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Unidad de aprendizaje II: Tipología, dimensiones, de la gestión educativa y las herramientas para mejorar la gestión: planeación estratégica y evaluación institucional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologías:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión educativa estratégica</li> <li>➤ Gestión institucional</li> <li>➤ Gestión escolar</li> <li>➤ Gestión pedagógica</li> </ul> </li> <li>• Tipologías deconstruidas desde contextos de educación indígena.</li> <li>• Dimensiones de la gestión educativa: categorías para el análisis de la realidad educativa en contextos de población indígena.               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrativa</li> <li>➤ Pedagógica-didácticas pedagógica curricular</li> <li>➤ Político-educativas</li> <li>➤ Socio-comunitarias de participación social</li> <li>➤ Organizativa</li> </ul> </li> <li>• Planeación estratégica y Evaluación Institucional.               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El diagnóstico institucional y comunitario</li> <li>➤ Identificación de alternativas de mejora del aprendizaje.</li> <li>➤ El proceso técnico de la evaluación</li> <li>➤ Estrategias y herramientas.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Unidad de aprendizaje III: Diseño de Programas de gestión educativa centrado en el logro del aprendizaje de todos los niños y niñas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de programa de gestión educativa para el logro de los aprendizajes de todos los niños y niñas del preescolar indígena.               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Con base en el diagnóstico:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prioridades educativas</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Metas</li> </ul> </li> <li>➤ <i>Programación de las actividades y establecimiento de compromisos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acciones</li> <li>✓ Recursos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

- ✓ *Tiempos*
- *Estrategias de seguimiento y evaluación*
- ✓ *Implementación*
- ✓ *Rendición de cuentas*

### **Orientaciones para el aprendizaje y enseñanza**

Para el desarrollo de las actividades de este curso, se sugiere que, de manera permanente, se realicen reuniones del colectivo docente, para planear y monitorear las acciones del semestre, e incluso acordar evidencias de aprendizaje comunes que muestran los principales logros y aspectos a mejorar en el desarrollo y la trayectoria profesional y que además se consideran fundamentales para representar las competencias establecidas en el perfil de egreso; y con ello conformar el portafolio de evidencias como una de las modalidades de titulación.

Se recomienda incluir a la práctica docente el trabajo colaborativo, en tanto que permite desarrollar de manera transversal las competencias genéricas, profesionales y específicas 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.

Es necesario hacer un curso equilibrado entre los fundamentos teóricos y las sesiones prácticas, por lo que se sugiere que el estudiante normalista experimente sesiones prácticas con la reflexión sobre sus fundamentos teóricos. De esta manera, las experiencias derivadas les permitirán adaptarse a los distintos niveles de la educación obligatoria. Por esta razón, se recomienda al responsable del curso promover espacios que permitan el intercambio de puntos de vista, para la observación, análisis y reflexión del estudiante.

Se recomienda la lectura crítica de documentos de evaluación sobre la calidad y desarrollo de la educación indígena como es el Estudio exploratorio sobre la atención educativa a la niñez indígena: caracterización del problema y la política educativa del INEE. 2015<sup>1</sup> o el estudio sobre Inclusión y gestión escolar en escuelas indígenas de México (2019) de María Guadalupe Tinajero Villavicencio, Sharon Stephanie Solis del

---

<sup>1</sup> <https://www.inee.edu.mx/portalweb/suplemento12/atencion-educativa-ninez-indigena-politica-educativa.pdf>

Moral<sup>2</sup> y desde este trabajo crítico atender a los contenidos del curso, en vías de hacer propuestas pertinentes con los contextos de vida de los y las niñas indígenas. Por otro lado deberán tomar en cuenta la organización escolar, que la mayoría de la veces atiende a grupos multigrado<sup>3</sup>.

El Plan de Estudios se estructura a partir de las siguientes orientaciones curriculares: Enfoque centrado en el aprendizaje, Enfoque basado en competencias y Flexibilidad Curricular, Académica y Administrativa que están en consonancia con los propuestos en el Modelo Educativo vigente. Estas otorgan coherencia a la estructura curricular, plantean los elementos metodológicos de su desarrollo y conducen la formación de los normalistas para el logro de las finalidades educativas.

**Enfoque centrado en el aprendizaje.** El enfoque centrado en el aprendizaje implica un nuevo modo de pensar y desarrollar la formación y la práctica profesional que lleva a cabo un docente. Hace algunos años que se planteó la diferencia entre la enseñanza de contenidos curriculares que transmitían los maestros como parte de su actividad profesional y el aprendizaje que adquirirían los estudiantes a partir de una relación vertical y de enculturación institucional. El resultado de esta manera de realizar la docencia conduce a un aprendizaje memorístico con contenidos poco relevantes para la vida y la resolución de problemas reales.

En este sentido, el enfoque centrado en el aprendizaje reconoce la capacidad del sujeto de aprender a partir de sus experiencias y conocimientos previos, así como los que se le ofrecen por la vía institucional y por los medios tecnológicos. En consecuencia, el estudiante logra de manera efectiva el aprendizaje cuando lo que se le enseña se relaciona con situaciones de la vida real, de ahí que tenga que involucrarse plenamente en el diseño de la estrategia de aprendizaje, por lo que se requiere buscar formas diferenciadas de trabajo orientadas a favorecer el aprendizaje autónomo y el uso de estrategias de estudio que posibiliten su formación a lo largo de la vida.

Implica, además, una manera distinta de pensar y desarrollar la práctica docente; cuestiona el paradigma centrado en la enseñanza repetitiva, de corte transmisivo-receptivo que prioriza la adquisición de información declarativa, inerte y descontextualizada; por lo que tiene como referente principal la concepción constructivista y sociocultural del aprendizaje y de la enseñanza, según la cual el aprendizaje consiste en un proceso activo y consciente que tiene como finalidad la construcción de significados y la atribución de sentido a los contenidos y experiencias por parte de la persona que aprende.

Consiste en un acto intelectual, pero a la vez social, afectivo y de interacción en el seno de una comunidad de prácticas socioculturales. El proceso de aprendizaje tiene lugar gracias a las acciones de mediación pedagógica que involucran una actividad coordinada de intención-acción-reflexión entre los estudiantes y el docente, en torno

---

<sup>2</sup> <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/945>

<sup>3</sup> Schmelkes, Sylvia y Aguila, Guadalupe. INEE (2019) La educación multigrado en México. [https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/La-Educacio%CC%81n-Multigrado\\_BIS.pdf](https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/La-Educacio%CC%81n-Multigrado_BIS.pdf)

a una diversidad de objetos de conocimiento y con intervención de determinados lenguajes e instrumentos. Además, ocurre en contextos socioculturales e históricos específicos, de los cuales no puede abstraerse, es decir, tiene un carácter situado.

Entre las características del enfoque, destacan las siguientes:

- El conocimiento y la actividad intelectual de la persona que aprende no sólo reside en la mente de quien aprende, sino que se encuentra distribuida socialmente.
- Atiende la integralidad del estudiante, es decir, el desarrollo equilibrado de sus saberes, donde si bien interesa su saber conocer, también se considera relevante su saber hacer y su saber ser.
- La adquisición de saberes, creencias, valores y formas de actuación profesionales es posible en la medida en que se participa en actividades significativas.
- La utilización de estrategias y herramientas de aprendizaje adquiere mayor importancia ante la tradicional acumulación de conocimientos. Asimismo, favorece el diseño de distintas formas de integrar el trabajo dentro y fuera del aula.
- Propicia la integración entre la teoría y la práctica y permite la transferencia de los saberes a situaciones más allá del momento en que fueron aprendidos.

Con base en estas características es viable generar una docencia que centre su interés en la promoción y movilización de los aprendizajes de los estudiantes. Desde la perspectiva constructivista y sociocultural asumida, se plantea como núcleo central el desarrollo de situaciones didácticas que recuperan *el aprendizaje por proyectos, el aprendizaje basado en casos de enseñanza, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje en el servicio, el aprendizaje colaborativo*, así como *la detección y análisis de incidentes críticos*. Cada una de estas modalidades tiene un conjunto de características y finalidades específicas que están orientadas a promover el aprendizaje en el estudiante.

**Detección y análisis de incidentes críticos (IC).** Se define como un evento o suceso espacial y temporalmente determinado que afecta significativamente el ser docente defendiendo su formación integral hacia la promoción de cambios profundos, relativos a concepciones, estrategias y sentimientos. El valor formativo de estos incidentes reside en que su análisis posibilita cambios profundos en la práctica docente.

***Aprendizaje híbrido (entornos para el aprendizaje presencial y virtual)***

Modalidad de intervención docente, donde la orientación pedagógica y los recursos didácticos, se integran al desarrollo de las actividades de aprendizaje que pueden ser a distancia o a partir de la generación de ambientes virtuales, cumpliendo con una serie de funciones que van, desde proporcionar información y generar procesos de enseñanza y aprendizaje, hasta favorecer el desarrollo de habilidades y actitudes para la comunicación, colaboración y participación no solo de manera presencial, sino a

distancia. Esta modalidad requiere de fundamentos pedagógicos integrados a las propuestas de aprendizaje y a contenidos de estudio específicos. La integración entre tecnología y la propuesta psicopedagógica sugieren el ambiente y gestionan el tipo de docencia que se requiere.

**Aprendizaje por proyecto.** Es una estrategia de enseñanza y aprendizaje en la cual los estudiantes se involucran 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, etcétera) que da respuesta a un problema o necesidad planteada por el contexto social, educativo o académico de interés.

**Aprendizaje basado en casos de enseñanza.** Esta estrategia expone narrativas o historias que constituyen situaciones problemáticas, en general obtenidas de la vida real, las cuales suponen una serie de atributos que muestran su complejidad y multidimensionalidad que se presentan al estudiante para que desarrolle propuestas conducentes a su análisis o solución.

**Aprendizaje basado en problemas (ABP).** Estrategia de enseñanza y aprendizaje que plantea una situación problema para su análisis y/o solución, donde el estudiante es partícipe activo, 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 en el servicio.** Es una estrategia de enseñanza experiencial y situada que integra procesos de formación y de servicio a la comunidad, mediante acciones educativas organizadas e intencionalmente estructuradas que trascienden las fronteras académicas y promueven aprendizajes basados en relaciones de colaboración, reciprocidad y respeto a la diversidad de los participantes (escuela, estudiante y comunidad). Su especificidad reside en vincular servicio y aprendizaje en una sola actividad educativa que articula los contenidos de aprendizaje con necesidades reales de una comunidad.

**Aprendizaje colaborativo.** Estrategia de enseñanza y aprendizaje en la que los estudiantes trabajan juntos en grupos reducidos para maximizar tanto su aprendizaje como el de sus compañeros. 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 todos y cada uno de los integrantes, por lo que interactúan de forma positiva y se apoyan mutuamente. El 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.

**Seminario Taller.** Modalidad a la que se recurrirá cuando sea necesario aportar información esencial y organizada sobre los contenidos teóricos, extender explicaciones sobre los conceptos abordados o planificar proyectos de mejora escolar.

De este modo, el enfoque centrado en el aprendizaje sugiere que éste se logra en la medida en que resulta significativo y trascendente para el estudiante, en tanto se vincula con su contexto, la experiencia previa y condiciones de vida; de ahí que los contenidos curriculares, más que un fin en sí mismos se constituyen en medios que contribuyen a que el estudiante se apropie de una serie de referentes para la conformación de un pensamiento crítico y reflexivo.

Todas estas modalidades de trabajo, además de vehiculizar el abordaje de los temas del curso, propician la participación de los estudiantes en prácticas del lenguaje propias del ámbito académico como:

- La consulta y lectura intensiva de bibliografía especializada.
- La producción de textos que apoyan el estudio (resúmenes, organizadores gráficos, bitácoras de observación, entre otros) y textos expositivos que materializan el resultado de la reflexión.
- El uso práctico de la teoría revisada en la bibliografía.
- La focalización de un problema y la identificación de fuentes que ayuden a rastrear sus antecedentes y construir un marco conceptual que permita comprenderlo.
- La distinción de diferentes líneas teóricas y la confrontación de posturas.
- La elaboración de explicaciones que se sustenten en teorías que están comenzando a conocer y el uso de citas y/o referencias para sustentar sus afirmaciones.
- La formulación de preguntas, supuestos y constructos teóricos.

### **Sugerencias de evaluación**

En congruencia con las orientaciones curriculares del plan de estudios, se debe considerar a la evaluación como un proceso permanente y continuo de recolección de evidencias para la emisión de juicios de valor sobre el desempeño gradual de los estudiantes mediante la utilización de actividades y estrategias que permitan demostrar la movilización de conocimientos, aptitudes y valores atendiendo a situaciones específicas y la resolución de problemas que se especifican en las unidades del curso, y a partir de su comparación con un marco de referencia constituido por las competencias de perfil de egreso, sus unidades o elementos, y los criterios de desempeño expuestos en cada uno de los cursos.

De manera general se consideran tres tipos de evidencia: de conocimiento, de producto y de desempeño. Cada una enfatiza la valoración de algunos de los componentes de la competencia, sin perder de vista su carácter integral.

- Las evidencias de conocimiento demuestran el saber disciplinario y pedagógico logrado por el estudiante que permite comprender, reflexionar y fundamentar el desempeño competente. Estas evidencias aparecen referidas en los programas como productos de evidencia



- Las evidencias de producto consisten en elaboraciones concretas de los estudiantes las cuales resultan del desarrollo de las actividades de aprendizaje. Estas evidencias aparecen referidas en los programas como productos de trabajo.
- Las evidencias de desempeño se refieren a comportamientos del estudiante en situaciones específicas, que requieren de su observación directa.

Centrar la evaluación en las evidencias permite al docente observar el desempeño del estudiante ante una situación o problema específico que se le presente, valorar el desarrollo y logro de las competencias del curso, así como estimar la pertinencia de las actividades de enseñanza y aprendizaje utilizadas durante el proceso formativo. Para ello, es fundamental utilizar la evaluación formativa y la evaluación sumativa. La evaluación formativa permite valorar el desarrollo de las competencias, centra su atención en los aprendizajes y en las actividades que se realizan de tal manera que se puedan tomar decisiones para su mejora. En tanto, la evaluación sumativa valora el nivel de logro de las competencias al finalizar una unidad o el curso de acuerdo con los propósitos establecidos, a través de una evidencia final de carácter integrador.

Por lo anterior, el docente debe hacer explícitos los criterios y medios de evaluación desde el inicio del curso asegurándose de que éstos sean congruentes con los propósitos, enfoque y contenidos del espacio curricular.

La evaluación debe realizarse en distintos momentos y con distintas finalidades. La evaluación a inicio de curso e inicio de unidad de aprendizaje debe constituirse como un diagnóstico que le aporte al docente datos sobre la información, los conocimientos y competencias -qué saben, cómo usan e interpretan lo que saben- que poseen los estudiantes sobre un tema. Esta información es insumo fundamental para la planificación. Esta evaluación debe hacerse por medios escritos y orales tratando de recurrir a situaciones o consignas que ayuden a que los estudiantes muestren sus saberes.

La evaluación durante el desarrollo de las unidades se realiza con base en las evidencias de aprendizaje derivadas de las situaciones didácticas de clase pues a través de ella el docente registra y analiza el avance de los estudiantes con respecto al estado inicial de sus conocimientos y habilidades. La manera en la que usan la nueva información, los modos de búsqueda, consulta, validación, argumentación y uso del conocimiento serán los indicadores de progresión. También se valora el grado de compromiso y participación de los estudiantes con su aprendizaje y con la construcción colectiva de conocimiento. Esta evaluación tendrá fines formativos y será motivo de espacios de retroalimentación efectiva entre el docente y los estudiantes.

En todos los momentos de evaluación formativa se recomienda el registro sistemático de las **preguntas/respuestas de los estudiantes**; de las estrategias que usan para resolver los problemas que plantean las consignas; de los modos y calidad de interacción con los miembros del grupo a propósito de las actividades.

Este tipo de registros y análisis no solo proveen información e indicadores sobre el aprendizaje de los estudiantes ante una situación específica, también facilita la toma de decisiones del docente a la hora de planear las situaciones de enseñanza.

Con una lógica similar se pueden diseñar escalas estimativas. Solo es necesario tener presente que los datos que se obtienen de la evaluación formativa permiten a los docentes establecer expectativas reales, viables y desafiantes para cada estudiante. Cuando un docente conoce el estado concreto de aprendizaje de sus estudiantes, puede planificar mejores situaciones didácticas e intervenciones más acordes a los puntos de partida de cada uno estudiante.

La evaluación sumativa consiste en un punto de corte que permita la comparación directa entre el estado de conocimiento y competencia de cada estudiante sobre los temas al inicio y final del curso.

La autoevaluación entendida como la reflexión sobre el propio estado de conocimiento en distintos momentos también es parte de este curso. A lo largo de las tres Unidades de aprendizaje, los estudiantes tendrán la oportunidad de autoevaluar la transformación y desarrollo de sus ideas, creencias, conocimientos y competencias. Asimismo, al final del curso, elaborarán un texto que les permita valorar de manera consciente cómo iniciaron el curso y cómo lo terminan (en términos de aprendizaje y desarrollo de competencias), sobre todo, que les permita pensar sobre los procesos que posibilitaron las transformaciones.

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

## **Unidad de aprendizaje I. La gestión educativa**

En esta unidad los estudiantes reconocen la transición de la administración escolar tradicional hasta lo que hoy conocemos como gestión educativa estratégica y tendrán un acercamiento a la información desde los nuevos paradigmas en la administración pública y la gestión educativa: gestión educativa contextual e incluyente y gestión educativa en todos los escenarios y modalidades posibles de la educación Preescolar, desde en el inicio del ciclo escolar con todo el colectivo de una escuela con la finalidad de que comprenda y reconozca que existen rasgos específicos para la organización de los recursos humanos, materiales y administrativos.

Se sugiere que los alumnos sean quienes indaguen, reflexionen y opinen sobre las temáticas, siendo el docente quien guie las actividades y retroalimente las participaciones de los alumnos de una manera dinámica y eficiente. Este trabajo formativo, puede recurrir a estrategias como seminario o incluso laboratorio, donde a partir de los documentos que dan contexto a la situación educativa de la educación indígena puedan desarrollar y deconstruir un marco teórico que permitan atender a una gestión educativa para centros escolares indígenas con pertinencia cultural y lingüística.<sup>4</sup>

### **Competencias profesionales**

*Integra recursos de la investigación educativa para enriquecer su práctica profesional, expresando su interés por el conocimiento, la ciencia y la mejora de la educación.*

- Emplea los medios tecnológicos y las fuentes de información científica disponibles para mantenerse actualizado respecto a los diversos campos de conocimiento que intervienen en su trabajo docente.
- Utiliza los recursos metodológicos y técnicos de la investigación para explicar, comprender situaciones educativas y mejorar su docencia.

### **Propósito**

El estudiante integra recursos de la investigación en la revisión de los paradigmas más recientes de la gestión educativa, así como sus alcances en el sistema educativo mexicano y en particular en educación básica. Analizará los marcos legales y normativos que permean el sistema mexicano para la gestión educativa para reflexionar entre lo real, lo posible y lo viable. Además reconocerá la importancia de organización de la escuela y algunos rasgos fundamentales para su conducción y la toma de decisiones centrándose en la mejora de los aprendizajes de todos los niños y niñas.

---

<sup>4</sup> Se considera una gestión educativa con pertinencia cultural y lingüística a la acción de basar todo ejercicio educativo en las características socioculturales de los sujetos que viven estos procesos; es decir, en el reconocimiento y revaloración de los elementos propios de su cultura, considerándose los simultáneamente como medio y objeto de enseñanza y en vinculación con un espacio educativo específico.

## Contenidos

- Gestión Educativa: Nuevos paradigmas y enfoques de la gestión educativa:
  - Transición de la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica.
  - Tendencias Internacionales en organización y gestión de instituciones educativas: gestión Educativa contextual e incluyente y gestión escolar ante las propuestas de educación híbrida
- Marcos legales y normativos internacionales y nacionales para la gestión educativa: lo real, lo posible, lo viable para la gestión educativa.
- La escuela como organización: Organización y conducción de la escuela: cultura institucional, liderazgo, resolución de conflictos, consolidación de equipos y comunidades comprometidas con los objetivos institucionales, negociación con actores y grupos, toma de decisiones.

## Actividades de Aprendizaje

Se sugieren las siguientes actividades, pero cabe recordar que como docente puede enriquecer estas propuestas, de tal forma que atiendan a los propósitos y enfoques de aprendizaje.

Elaborar el cuadro 1. SQA donde en la primera y segunda columna recuperan sus conocimientos acerca de gestión: lo que se, lo que quiero saber. En la tercera columna anotarán, una vez llevada a cabo la investigación, lo que aprendí, al término del trabajo de investigación.

**Cuadro 1. SQA Recuperación de conocimientos previos**

Lo que sé de gestión	Lo que quiero saber de gestión	Lo que aprendí de gestión

Indagar en diferentes fuentes, acerca de los nuevos paradigmas y enfoques de la gestión educativa: la transición de la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica y las tendencias internacionales en organización y gestión de instituciones educativas (BAP, estilos de aprendizaje, canales de aprendizaje, perspectiva de género, equidad, discapacidad, pluriculturalidad, interculturalidad, conectividad) toman nota de los aspectos relevantes para redactar un discurso reflexivo, mismo que compartirá de manera oral o por medio de un video breve al grupo, de máximo 5 minutos. (Genially, Prezzi video, Flipgrid, vídeo con su celular, Tik tok o de su preferencia)

En equipos seleccionan un tema acerca de los marcos legales y normativos internacionales y nacionales para la gestión educativa, tomando como guía: los antecedentes, políticas, principios de la UNESCO, leyes, artículos, acuerdos, normas, orientaciones y modificaciones recientes y su impacto en las escuelas de Educación Básica. Analizan la información para exponerla al grupo a través de un organizador

gráfico. (Canva, Power Point, Prezzi, cartel, entre otros)

Comparten de manera individual, en un muro de conclusiones. (Tendedero, Padlet, Mentimeter entre otros)

Con base en el siguiente enunciado: “Las políticas educativas y su vínculo con la gestión...” y construyen tres supuestos:

Ejemplo de supuesto: *Las políticas educativas definen las acciones que se derivan al ámbito educativo a través de la gestión.*

<b>Cuadro 2. Supuestos</b>	
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	

El docente guía por medio de la reflexión para que aporten sus conocimientos acerca de la gestión:

¿Qué es la gestión?, ¿Dónde has interactuado con este término? ¿En cuáles situaciones de tu práctica has aplicado o recurrido a ella?

NOTA: Recupera la información obtenida en la tercera columna del cuadro 1. SQA.

Consulta los documentos vigentes para identificar los actores que intervienen en la gestión educativa: autoridades municipales, locales, supervisores, directivos, docentes y padres de familia. Se sugieren los documentos: acuerdo 717, acuerdo 12/15/19 lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica, manual de funciones, perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión USICAM.

Diseñan un organigrama de las funciones de cada actor, mismo que le apoyará para estructurar una red de gestión, donde se vinculan las funciones que le corresponden a cada uno (se sugiere trabajar la red con colorimetría para identificar las incidencias entre cada actor)

Reflexionan grupalmente sobre las acciones y conducción de una escuela, considerando los siguientes aspectos en su discurso reflexivo: la cultura escolar, la comunicación asertiva, el liderazgo, resolución de conflictos, consolidación de equipos, comunidades comprometidas con los objetivos institucionales, aprendizaje entre pares, retroalimentación oportuna al colectivo.

**Importante:**

*Los alumnos solicitan en la primera jornada de práctica el programa escolar de gestión vigente (PEMC, RME, Proyecto institucional...) para analizarlo en la segunda unidad.*

<b>Evidencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Criterios de evaluación</b></li> </ul>
-------------------	--

Cuadro 1. SQA para recuperación y consolidación de conocimientos de la gestión educativa en educación básica.

Vídeo para evidenciar sus habilidades discursivas acerca de los nuevos paradigmas y el enfoque de la gestión educativa y su transición de la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica.

Organizador gráfico de los marcos legales y normativos internacionales y nacionales del sistema mexicano.

Cuadro 2. Supuestos. Donde plasman posibles soluciones a un problema de gestión escolar indígena.

Red de gestión escolar donde identifica a partir de las funciones de cada actor del sistema educativo los vínculos entre ellas.

### **Conocimientos**

- Caracteriza enfoques de la gestión educativa y define su particularidad en la educación indígena.
- Identifica las normas y legislación vigente que fundamenta la gestión educativa
  - Menciona fuentes de información.
  - Clasifica documentos normativos de la gestión escolar.
  - Plasman posibles soluciones a las problemáticas de la gestión educativa.
  - Correlaciona las funciones de los actores de la gestión educativa desde la participación de todos los integrantes de una comunidad.

### **Habilidades**

- Recupera conocimientos previos acerca de la gestión.
- Clasifica los documentos normativos de la gestión del centro educativo y los complejiza desde la gestión de escuelas de educación indígena.
- Refleja la organización cognitiva de la información indagada pertinente al contenido.
- Reconoce sus experiencias para construir nuevos conocimientos.
- Organiza sus conocimientos e ideas y las plasma de forma gráfica.
- Plasma de forma escrita diversos escenarios que dan solución a una problemática.
- Organiza de forma esquemática las jerarquías y las vincula sus conocimientos e información recabada.
- -Fortalece sus habilidades digitales mediante el uso de diversas aplicaciones y consulta de la web.
- -Desarrolla la creatividad por medio del diseño de actividades lúdicas y didácticas.

### **Actitudes y valores**

- Muestra una actitud cooperativa y de responsabilidad para determinar nuevos enfoques para la gestión educativa y para la gestión educativa en preescolares indígenas.

- Valora las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las escuelas de educación básica como parte de ella.
- Muestra interés e iniciativa para continuar aprendiendo acerca de la gestión educativa.
- Muestra respeto por la opinión de los demás.
- Colabora de manera asertiva y proactiva con las actividades en equipo y grupales.

## Bibliografía

A continuación, se presenta un conjunto de fuentes como sugerencias para abordar los contenidos de esta unidad, pero el profesorado puede determinar cuáles de ellas abordar durante las sesiones del curso o proponer otras.

## Bibliografía básica

Avilés Quesada Daniel, Cáceres Mesa Maritza Librada (2017) Gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *revistadecooperacion.com*. Número 13 - Octubre 2017 Disponible en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78\\_S2A4ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf)

Beltrán Véliz, Juan Carlos (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>

Carro Martínez Norma (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-gestionescolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

DOF (2019) ACUERDO número 12/05/19 por el que se modifica el diverso número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. Disponible en: <http://www.sev.gob.mx/educacion-basica/wp-content/uploads/2020/01/Lineamientos-completos-ACUERDO-2019.pdf>

DOF 30-09-2019. Ley General de Educación. Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE\\_300919.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE_300919.pdf)

DOF: 07/03/2014. Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. 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)

Ezpeleta, Justa. (1997). Algunos desafíos para la gestión de las escuelas multigrado. Revista Iberoamericana de Educación Número 15. Micropolítica en la Escuela. Sep-Dic. 1997. Disponible en <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a04.htm>

Gestión educativa en el contexto de la EIB. 2008. Programa de fortalecimiento de Liderazgos Indígenas. Cochabamba Bolivia. Disponible en <http://www.proeibandes.org/wp-content/uploads/2018/12/Modulo04.pdf>

González, María Teresa (2009). Organización Y Gestión De Centros Escolares: Dimensiones Y Procesos. Madrid, España. Disponible en: <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>

INEE. (s.f). Políticas para mejorar la gestión escolar en México. 4 *Unidad de Normatividad y Política Educativa*. Disponible en: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento4-gestion.pdf>

IPEE-UNESCO (2000). La gestión educativa estratégica, en Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación/Unesco. Disponible en <https://educra.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>

Martínez, Lucía Belén. (2016). III Foro Latinoamericano, El marco legal educativo en las últimas décadas. *Aportes para repensar la comunidad educativa*. Disponible en: [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/martinez\\_gt\\_32.pdf](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/martinez_gt_32.pdf)

Páez, J. y Tinajero, M. G. (2020). La gestión en primarias multigrado indígenas inscritas al PETC: caso comparativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, e29, 1-14. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e29.3564>

Pilar Pozner - Competencias directivas. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano, en *Educación y Educadores*, vol. 17, núm. 2, pp. 357-369.

SEP. (2019). El camino para construir la Nueva Escuela Mexicana. *Infografía Programa escolar de mejora continua 2019 – 2020*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/452103657/infografia-programa-escolar-de-mejora-continua-1-pdf>

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



Tinajero Villavicencio, María Guadalupe, & Solís del Moral, Sharon Stephanie. (2019). Inclusión y gestión escolar en escuelas indígenas de México. *Perspectiva Educativa*, 58(2), 147-168. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.2-art.945>

USICAMM. (2020). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica 2020 – 2021. SEP. Disponible en: [file:///Users/paucontreras/Downloads/Perfiles\\_profesionales\\_Criterios\\_e\\_Indicadores\\_para\\_Docentes\\_Ciclo\\_Escolar\\_2021-2022.pdf](file:///Users/paucontreras/Downloads/Perfiles_profesionales_Criterios_e_Indicadores_para_Docentes_Ciclo_Escolar_2021-2022.pdf)

Verger, Antoni; Normand, Romuald (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>

### **Bibliografía complementaria**

Beltrán Véliz, Juan Carlos (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>

Castro Rubilar Fancy y Juana. (2013). *Manual Para El Diseño De Proyectos De Gestión Educativa*. Chile. Disponible en: <https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%20C3%93N%20EDUCACIONAL.com.pressed.pdf>

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

IIPE Buenos Aires. Gestión educativa estratégica. *Diez módulos destinados de los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2*. UNESCO. Disponible en: <https://educrea.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>

Mendoza Zuany, Rosa Guadalupe Inclusión educativa por interculturalidad: implicaciones para la educación de la niñez indígena. *Perfiles Educativos*. UNAM IISUE. Disponible en [http://perfileseducativos.unam.mx/iisue\\_pe/index.php/perfiles/article/view/58138/52472#toc](http://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/58138/52472#toc)

**Mora, David.** (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)

SEJ. (9 de abril, 2011). Manual de organización nivel de educación primaria. Número 26. Sección VII. Tomo. CCCLXIX. Guadalajara, Jalisco. Disponible en: <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual%2Bde%2BOrganizaci%C3%B3n%2BPrimarias.pdf>

### **Otros recursos**

Cómo elaborar los supuestos o constructos.

[https://www.youtube.com/watch?v=b\\_mSDdAwGJM](https://www.youtube.com/watch?v=b_mSDdAwGJM)

Estructura organizativa centro escolar

<https://youtu.be/oli9Kc1CleM>

Gestión <https://gestioneducativa.ar/category/gestion/>

Historia de la gestión educativa en México.

<https://www.youtube.com/watch?v=nGzuVG2OAOA>

<https://es.padlet.com>

<https://genial.ly/es>

<https://www.mentimeter.com/>

Metodología de la investigación.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA\\_DE\\_INVESTIGACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf)

Técnica Didáctica SQA

[https://www.youtube.com/watch?v=Pi-1UKqJR\\_8](https://www.youtube.com/watch?v=Pi-1UKqJR_8)

## **Unidad de aprendizaje II. Tipología, dimensiones, de la gestión educativa y las herramientas para mejorar la gestión: planeación estratégica y evaluación institucional**

La gestión en el campo educativo, se ha clasificado para su estudio y para enfocar la organización, funcionamiento y sus prácticas hacia una prospectiva gestora de resultados educativos. En esta Unidad se propone un acercamiento a algunas herramientas, en particular las correspondientes a la planeación estratégica y la evaluación institucional, elementos indispensables para la realización de proyectos de gestión.

El gran reto de esta Unidad es vincular los aprendizajes desarrollados en las prácticas profesionales del estudiantado normalista y la búsqueda de paradigmas que permitan caracterizar o tipificar una gestión educativa en contextos de educación indígena. La tipología propuesta en esta Unidad puede, enriquecerse desde las dimensiones en que se organizan las escuelas localizadas en contextos indígenas, se recomienda entonces motivar a las y los estudiantes a elaborar marcos teóricos que permitan organizar en dimensiones, la vida cotidiana de sus escuelas de práctica con el aporte de los aprendizajes desarrollados en la primera Unidad. Se recomienda poner especial atención a las referencias bibliográficas que aluden a la educación indígena y vincularla con los otros textos.

### **Contenidos**

- Tipologías:
  - Gestión educativa estratégica
  - Gestión institucional
  - Gestión escolar
  - Gestión pedagógica
- Tipologías deconstruidas desde contextos de educación indígena.
- Dimensiones de la gestión educativa: categorías para el análisis de la realidad educativa en contextos de población indígena.
  - Administrativa
  - Pedagógica-didácticas pedagógica curricular
  - Político-educativas
  - Socio-comunitarias de participación social
  - Organizativa
- Planeación estratégica y Evaluación Institucional.
  - El diagnóstico institucional y comunitario
  - Identificación de alternativas de mejora del aprendizaje.
  - El proceso técnico de la evaluación  
Estrategias y herramientas.

### **Competencias Profesionales**

*Integra recursos de la investigación educativa para enriquecer su práctica profesional, expresando su interés por el conocimiento, la ciencia y la mejora de la educación.*

- Emplea los medios tecnológicos y las fuentes de información científica disponibles para mantenerse actualizado respecto a los diversos campos de conocimiento que intervienen en su trabajo docente.
- Utiliza los recursos metodológicos y técnicos de la investigación para explicar, comprender situaciones educativas y mejorar su docencia.

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

En esta unidad se busca que los estudiantes caractericen la tipología y las dimensiones de la gestión educativa para que reconozcan sus propósitos, organización, planeación y evaluación. Así mismo reconocerán al diagnóstico institucional y áulico como instrumentos fundamentales para identificar problemáticas situadas y así diseñar alternativas de mejora centradas en los niños y niñas.

### **Actividades de Aprendizaje**

Se sugieren las siguientes actividades, pero cabe recordar que como docente puede enriquecer estas propuestas, de tal forma que atiendan a los propósitos y enfoques de aprendizaje. Esta actividad tiene la intención de conocer esta tipología y hacer una reflexión entre lo conceptual y la observación práctica que han realizado a lo largo del trayecto de práctica profesional.

Los estudiantes indagan tres referencias de los términos básicos de la tipología de gestión e identifican sus principios y características.

Organizan la información en el cuadro 3. Constructo Conceptual. Construye por cada uno de los términos, un concepto propio.

Cuadro 3. Constructo conceptual				
Tipología de la gestión educativa	Referente 1	Referente 2	Referente 3	Constructo
Gestión Institucional				
Gestión escolar				
Gestión pedagógica				
Gestión estratégica				

Realizan una infografía de las principales características de la gestión educativa estratégica para centrar su atención en la congruencia de los actores en los distintos ámbitos. Aunado a ello, es conveniente presentar las reflexiones grupales en torno a esta tipología y lo observado de manera vivencial en los procesos de prácticas profesionales. Para ello, se sugiere mediar en la construcción de otro cuadro donde establezcan sus apreciaciones, desde el marco de esta tipología. Se recomienda retomar las preguntas detonadoras que aparecen en la parte de descripción de este curso u otras que surjan desde la experiencia de las y los estudiantes normalistas.

Como ejercicio práctico, pueden revisar algunos de los programas vigentes de la educación preescolar para analizar sus componentes, tipología y operatividad. Por ejemplo: Programa de escuelas de calidad “Modelo de gestión”.

<http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

Investigan en bibliografía de diversas fuentes (digital o física) acerca de las dimensiones de la gestión educativa. Se recomienda consultar la página Gestión <https://gestioneducativa.ar/category/gestion/>

Pueden observar el video para complementar la información analizada. <https://youtu.be/yIVp6BxnBII>

En equipos seleccionan una dimensión para preparar una exposición por medio de un organizador gráfico de su elección. (Cartel, Power Point, Prezzi, Canva, entre otros)

Buscar información y/o videos acerca de “planeación estratégica” y evaluación institucional” desde los enfoques vistos en la Unidad I. Realizan un Foldable<sup>5</sup> donde vinculen la planeación estratégica con la evaluación institucional.

Reflexionan de manera grupal con apoyo de las siguientes preguntas generadoras u otras que dan contexto a su experiencia y observaciones en las actividades de prácticas profesionales: ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y la evaluación institucional? ¿Qué papel juega la planeación estratégica en la mejora educativa? ¿Cómo se expresa en las políticas educativas actuales? ¿Qué consecuencias tendrán para mejorar el funcionamiento y resultados de las escuelas del nivel básico?

<b>Evidencias</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
Cuadro 3. Constructos	<b>Conocimientos</b>

<sup>5</sup> Los plegados (foldables) actúan como organizadores gráficos 3D. Algunos llaman al proceso como plegado de papel. Podríamos llamarlos también como Origami Pedagógico. Como con los mapas conceptuales, trabajan en la motivación y entrega de aprendizaje significativo.

Conceptuales con apoyo de tres autores

Infografía de las características de gestión educativa para un centro de educación preescolar indígena.

Organizador gráfico de las dimensiones de la gestión educativa ampliándolas desde una gestión educativa para preescolar indígena.

Foldable (organizador gráfico) con la vinculación de la planeación estratégica y la evaluación institucional y comunitaria.

- Usa sus conocimientos y los aportes teóricos para hacer constructos cognitivos de la tipología de la gestión educativa y los enriquece con nuevos paradigmas desde contextos de educación indígena.
- Amplía sus conocimientos factuales acerca de las características de la gestión educativa.
- Diferencia las semejanzas y diferencias que se presentan en los tipos y niveles de participación de todos los actores involucrados en el desarrollo de un preescolar indígena.
- Reconoce las dimensiones de la gestión escolar y las amplía de acuerdo con la realidad del contexto de un preescolar indígena.
- Distingue la información sobre las dimensiones de la gestión educativa y la vinculación de la planeación estratégica con la evaluación institucional.

#### **Habilidades**

- Utiliza con pertinencia los referentes teóricos para realizar sus constructos de la tipología de la planeación educativa para la gestión educativa en contextos de educación indígena.
- Organiza de forma esquemática la tipología, dimensiones y la planeación estratégica en vinculación con la evaluación institucional y la evaluación comunitaria.
- Describe el contexto de ubicación de la escuela desde sus aspectos económico, políticos y sociales.
- Fortalece sus habilidades digitales mediante el uso de diversas aplicaciones y consulta de la web.
- Desarrolla la creatividad por medio del diseño de actividades lúdicas y didácticas.

#### **Actitudes y valores**

- Muestra iniciativa para aprender de manera autónoma al llevar otros materiales de análisis.
- Muestra interés e iniciativa para continuar aprendiendo acerca de la gestión educativa.
- Muestra respeto por la opinión de los demás.
- Colabora de manera asertiva y proactiva con las actividades en equipo y grupales.

## **Bibliografía**

A continuación, se presenta un conjunto de fuentes como sugerencias para abordar los contenidos de esta unidad, pero el profesorado puede determinar cuáles de ellas abordar durante las sesiones del curso o proponer otras.

### **Bibliografía Básica**

Arriaga Hernández, Marisela. (2015). Herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. Atenas [en línea]. 3(31), pp. 63-74 p. Matanzas, Cuba. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007>

Carro Martínez Norma (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>

Condiciones básicas para enseñar y para aprender. <https://www.educacionfutura.org/condiciones-basicas-para-ensenar-y-para-aprender/>

Educación y nuevas tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital. 2010. VI Foro Latinoamericano de Educación. EDUCACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS: LOS DESAFÍOS PEDAGÓGICOS ANTE EL MUNDO DIGITAL. Buenos Aires, Argentina. <https://www.unsam.edu.ar/escuelas/humanidades/actividades/latapi/docs/Dussel-Quevedo.pdf>

Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje. <https://historico.mejoredu.gob.mx/evaluaciones/ecea/>

Gestión de la Diversidad: Diálogos Interdisciplinarios. 2018. Rosa Guadalupe Mendoza-Zuany                      Compiladora.                      Universidad                      Veracruzana.  
[https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/9029/lib3\\_p60\\_%202009-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/9029/lib3_p60_%202009-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

González, María Teresa (2009). Organización Y Gestión De Centros Escolares: Dimensiones Y Procesos. Madrid, España. Disponible en:  
<https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>

IIPE Buenos Aires. Gestión educativa estratégica. *Diez módulos destinados de los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2.* UNESCO. Disponible en:  
<https://educra.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>

INEE. (2019). Condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en los preescolares de México. *Una mirada desde el derecho a la educación.* México. Disponible en: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P1D257.pdf>

Juárez Núñez, José Manuel y Comboni, Sonia (2007). La educación en el medio indígena: ¿modelo de neodominación o promesa de liberación?. *El Cotidiano*, 22 (146), 61-72. [Fecha de Consulta 7 de Agosto de 2021]. ISSN: 0186-1840. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32514608>

Köster, ANne Julia. 2016. Educación asequible, accesible, aceptable y adaptable para los pueblos indígenas en México: Una revisión estadística. *Alteridad. Revista de educación* Vol. 11, número 1 pp. 33-52 Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/4677/467746763003/html/>

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

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 Leticia y Zepeda Sánchez Leonor Yolanda (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: Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-gobernanza-2.pdf>

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

Rodríguez, Nacarid (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Educere, 4(10), pp. 39-46. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35641006>

Sendón, M. A. (2007). Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2477>

SEP (2020). PETE II simplificado. Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar. México D.F. Disponible en: <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller20112012/uno/DOCUMENTOS/PETE%20Simplificado.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>

UPN-SEP. Memoria del seminario. Desarrollo de la gestión educativa en México: Situación actual y perspectivas. Disponible en <http://editorial.upnvirtual.edu.mx/index.php/publicaciones/9-publicaciones-upn/106-seminario-internacional-itinerante>

## **Bibliografía complementaria**

Barragán, Alberto (2015). Condiciones básicas para enseñar y para aprender. Disponible en: <https://www.educacionfutura.org/condiciones-basicas-para-enseñar-y-para-aprender/>

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.

Buen Abad, Fernando. 2018. Pensamiento latinoamericano: La descolonización como clave del pensar. Disponible en <https://www.telesurtv.net/bloggers/Pensamiento-latinoamericano-La-descolonizacion-como-clave-del-pensar-20180822-0002.html>

De Sousa Santos, Boaventura. 2010. Descolonizar el saber, reinventar el poder. Ediciones Trilce. Uruguay. Disponible en [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber\\_final%20-%20C%C3%B3pia.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber_final%20-%20C%C3%B3pia.pdf)

Díaz, Vanesa. (2020). Planeación Institucional. Dgo. Video disponible en:  
<https://youtu.be/t7L85iPfBpg>

Gestión educativa y sus enfoques  
<https://youtu.be/XjIMzN4L8BI>

INEE. (s.f.). Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje. Video. Disponible en:  
<https://historico.mejoredu.gob.mx/evaluaciones/ecea/>

Inés Dussel: "Tenemos que crear mejores pedagogías en el contexto de la pandemia".  
<https://www.youtube.com/watch?v=PvbcOg4o4iA>

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

SEP. 2020. Programa de apoyo a la Educación Indígena (PAEI) Documento Diagnóstico. Disponible en <http://www.inpi.gob.mx/coneval/2020/S-178-17082020-diagnostico-2020.pdf>

#### **Otros recursos**

21 Tipos de Organizadores Gráficos creativos (y para que sirven)  
<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/193236-21-tipos-de-organizadores-gr%C3%A1ficos-creativos-y-para-que-sirven>

Flipgrid  
<https://info.flipgrid.com/>

Foldables  
<https://www.pinterest.com.mx/keniaelisaorozc/foldables-creativos/>

Mentimeter  
<https://www.mentimeter.com/>

Organizadores gráficos.  
<https://www.pinterest.es/patripenaba/organizadores-gr%C3%A1ficos/>

**Powers Point**  
<https://www.edrawsoft.com/es/ppt-templates.html>

Prezzi **Organizadores gráficos**  
<https://prezi.com>

Video: *Acuerdo 717 y Autonomía de la Gestión Escolar*, Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=-BfvooNBLYo>

### **Unidad de Aprendizaje III. Diseño de Programas de gestión educativa centrado en el logro del aprendizaje de todos los niños y niñas.**

Los proyectos de gestión educativa son propuestas de acción que buscan soluciones institucionales orientadas a la mejora de los aprendizajes de niños y niñas indígenas. Más que pensar que estas acciones recaen en un solo actor educativo, se pretende que los estudiantes normalistas comprendan que para el diseño de la planeación estratégica intervienen todos los actores educativos y esto les permitirá construir de manera integral, con sentido ético-valoral el proyecto de gestión. Las tensiones que surgen entre la forma en que se gestiona un centro educativo, desde miradas homogéneas institucionales y las propuestas de mejora pertinentes a los contextos y darán la oportunidad a las y los estudiantes normalistas de entender la complejidad que implica, incidir en acciones de mejora desde la educación indígena. Se recomienda hacer una lectura crítica de los materiales propuestos que dan contexto a estas realidades, la forma en que se gestiona y a partir de ello, ofrecer propuestas pertinentes y relevantes.

#### **Competencias Profesionales**

*Detecta los procesos de aprendizaje de sus alumnos para favorecer su desarrollo cognitivo y socioemocional.*

- Plantea las necesidades formativas de los alumnos de acuerdo con sus procesos de desarrollo y de aprendizaje, con base en los nuevos enfoques pedagógicos.
- Establece relaciones entre los principios, conceptos disciplinarios y contenidos del plan y programas de estudio en función del logro de aprendizaje de sus alumnos, asegurando la coherencia y continuidad entre los distintos grados y niveles educativos.

*Diseña planeaciones aplicando sus conocimientos curriculares, psicopedagógicos, disciplinares, didácticos y tecnológicos para propiciar espacios de aprendizaje incluyentes que respondan a las necesidades de todos los alumnos en el marco del plan y programas de estudio.*

- Elabora diagnósticos de los intereses, motivaciones y necesidades formativas de los alumnos para organizar las actividades de aprendizaje, así como las adecuaciones curriculares y didácticas pertinentes.

*Integra recursos de la investigación educativa para enriquecer su práctica profesional, expresando su interés por el conocimiento, la ciencia y la mejora de la educación.*

- Emplea los medios tecnológicos y las fuentes de información científica disponibles para mantenerse actualizado respecto a los diversos campos de conocimiento que intervienen en su trabajo docente.
- Utiliza los recursos metodológicos y técnicos de la investigación para explicar, comprender situaciones educativas y mejorar su docencia.

*Actúa de manera ética ante la diversidad de situaciones que se presentan en la práctica profesional.*

- Orienta su actuación profesional con sentido ético-valoral y asume los diversos principios y reglas que aseguran una mejor convivencia institucional y social, en beneficio de los alumnos y de la comunidad escolar.
- Previene y soluciona conflictos, así como situaciones emergentes con base en los derechos humanos, los principios derivados de la normatividad educativa y los valores propios de la profesión docente.
- Decide las estrategias pedagógicas para minimizar o eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación, asegurando una educación inclusiva.

*Colabora con la comunidad escolar, padres de familia, autoridades y docentes, en la toma de decisiones y en el desarrollo de alternativas de solución a problemáticas socioeducativas.*

- Diseña y aplica diferentes diagnósticos para identificar problemáticas que afectan el trabajo en la escuela y en el aula.
- Distingue los factores y aspectos asociados a la gestión escolar que contribuyen a mejorar los aprendizajes y la calidad del servicio educativo.
- Participa en procesos de evaluación institucional y utiliza sus resultados en la planeación y gestión escolar para mejorar la calidad de la educación que ofrece la institución.

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

En este espacio curricular se pretende que los estudiantes recuperen el proyecto educativo vigente de la escuela de prácticas, para identificar las prioridades educativas, objetivos, metas, acciones, recursos, tiempos, implementación y rendición de cuentas, con la finalidad de que diseñen una propuesta situada de un proyecto de gestión educativa en contextos de educación indígena, que le abone a su trabajo de titulación.

## **Contenidos**

- Diseño de programa de gestión educativa para el logro de los aprendizajes de todos los niños y niñas de preescolar indígena.
  - *Con base en el diagnóstico:*
    - ✓ Prioridades educativas
    - ✓ Objetivos
    - ✓ Metas
  - *Programación de las actividades y establecimiento de compromisos*
    - ✓ Acciones
    - ✓ Recursos
    - ✓ Tiempos
  - *Estrategias de seguimiento y evaluación*
    - ✓ Implementación
    - ✓ Rendición de cuentas

## **Actividades de Aprendizaje**

Se sugieren las siguientes actividades, pero cabe recordar que como docente puede enriquecer estas propuestas, de tal forma que atiendan a los propósitos y enfoques de aprendizaje.

Los estudiantes investigan en diversas fuentes las orientaciones para la elaboración del proyecto escolar vigente y sus elementos en la organización de prioridades educativas, objetivos, metas, acciones recursos, tiempos, implementación y rendición de cuentas.

Se sugiere que utilicen la problemática y/o temática detectada en su trabajo de titulación, para determinar una prioridad educativa. Las competencias de aprendizaje de esta unidad estarán soportadas por los aprendizajes obtenidos en las dos unidades anteriores, ya que permitirán emitir recomendaciones tendientes a el diseño de un proyecto de mejora, desde una perspectiva de innovación o cambio en el centro educativo hacia la 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 que han venido realizando, apoyándose de la bibliografía propuesta. 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 cambio e innovación, desde contextos cercanos, como su vida, hogar o escuela y confrontar sus respuestas con las siguientes preguntas: ¿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. Desde la mirada de cada estudiante, sugiera que elaboren un documento con recomendaciones de innovación que solucione o mejore el área de oportunidad detectada en el centro educativo de su escuela de práctica y a partir de ello puedan diseñar un proyecto de mejora en la gestión educativa de un centro de educación preescolar. Para ello, es importante revisar textos normativos que permitan desarrollar un proyecto dentro del marco institucional que orienta y gestionan un centro educativo.

De manera colaborativa, redactan propósitos, metas, acciones, tiempo, la implementación y rendición de cuentas, en un formato que diseñan de manera individual o por equipo.

<b>Evidencias</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los referentes de la gestión educativa, como la innovación, la participación, la mejora continua, para centros de preescolar indígena.</li> </ul>

Diseño de proyecto de gestión escolar para un preescolar indígena.

- Explica a la escuela como objetivo y protagonista del cambio.
- Describe la cultura escolar que prevalece en la escuela de práctica, apoyándose en la tipología construida en la segunda unidad.
- Interpreta los datos levantados utilizando los elementos teóricos.
- Alude a la autonomía escolar en preescolares indígenas.
- Recupera la normatividad jurídica que sustenta el funcionamiento de la escuela preescolar y describe las tensiones que surgen en contextos de población indígena.

**Habilidades**

- Recupera sus aprendizajes en torno al diseño de diagnósticos participativos.
- Diseña proyectos de gestión educativa, situados en propuestas de mejora.
- Toma en cuenta el contexto cultural y socioeconómico de la escuela
- Utiliza con pertinencia las problemáticas detectadas en su escuela de práctica para realizar propuestas de mejora que le servirán en el diseño de su proyecto de gestión educativa.
- Presenta una descripción del proceso metodológicos utilizado
- Caracteriza a la población informante
- Describe los instrumentos aplicados
- Menciona el procedimiento de recolección de datos y su análisis.
- Incluye en la conclusión los hallazgos encontrados.

**Actitudes y valores:**

- Muestra una actitud cooperativa y de responsabilidad para solucionar problemáticas detectadas en el centro educativo al interior del equipo
- Selecciona estrategias de enseñanza aprendizaje con sentido ético-valoral
- Muestra interés e iniciativa para continuar aprendiendo acerca de la gestión educativa.
- Demuestra respeto por la opinión de los demás.
- Colabora de manera asertiva y proactiva con las actividades en equipo y grupales.

## Bibliografía

A continuación, se presenta un conjunto de fuentes como sugerencias para abordar los contenidos de esta unidad, pero el profesorado puede determinar cuáles de ellas abordar durante las sesiones del curso o proponer otras.

### Bibliografía Básica

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>

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

Antúnez, serafín. 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-deeducacion/numeros-revista-educacion/numerosanteriores/1994/re304/re304-04.html>

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

Bolívar, A (2002). Como mejorar los centros educativos. España: Síntesis Educación. 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.

Carballo, R. (2006). Innovación y Gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación. Madrid. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=270016>

Castro Rubilar, Fancy. (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 Bío Chillán, Chile. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/979/97912444006.pdf>

Díaz Santos. 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.

Farfán Cabrera, María Teresa y Reyes Adán, Irvin Arturo. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, pp. 45-61, 2017. Universidad Autónoma Metropolitana. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>

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>.

Fullan Michael (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-revistaeducacion/numeros-anteriores/1994/re304/re304-06.html>

Guorón Ajquijay, Pedro. 2018. Marco conceptual para la pertinencia cultural y lingüística. Ministerio de Guatemala. Disponible en <https://www.mineduc.gob.gt/DIGEBI/documents/Marco-Conceptual-para-la-pertinencia-cultural-y-linguistica.pdf>

Hernández Rivero, Víctor 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. Disponible en <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/07/Autoevaluacio-1.pdf>

INEE. 2018. Políticas para mejorar las escuelas multigrado en México. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento7-escuelas-multigrado.pdf>

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

Moeller Porraz, Margarete y Navarro Téllez, María del Carmen. (2014). *Proyectos de Gestión Educativa*. México. Disponible en: <https://cupdf.com/document/proyectos-de-gestion-educativa-de-gestion-ecorfan-mexico-proyectos-de.html>

Pam Sammons Josh Hilman Peter Mortimore. 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)

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)



SEP. (2019). Orientaciones Para Elaborar El Programa Escolar De Mejora Continua. México. Disponible en: <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>

Zavala Corona Patricia (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**

Autonomía de Gestión Escolar. Disponible en: YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=YGZht7SjiQ>

Castro Rubilar Fancy y Juana. (2013). *Manual Para El Diseño De Proyectos De Gestión Educativa*. Chile. Disponible en: <https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%20C3%93N%20EDUCACIONAL.com%20pressed.pdf>

Montañez Aguirre, Luz Angela. (2014). *Gestión Educativa: Guía De Orientaciones para la Educación Inclusiva de los Ciclos II Y III del Nivel Básico*. Proyecto de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Social de la Educación. Bogotá. Disponible en: <http://repository.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/437/TO-17630.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

SEJ. (s.f.) Curso Proyecto de Gestión Escolar. Jalisco, México. Disponible en: <http://prodep.sepen.gob.mx/wordpress/wp-content/uploads/2018/04/05-Curso.-Proyecto-de-Gesti%C3%B3n-Escolar.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/publivena/d/15327/19/00>

### **Otros recursos**

Soy Docente: Ejemplo del proyecto de Gestión. (2018). [https://youtu.be/\\_ycMKAYuugg](https://youtu.be/_ycMKAYuugg)

### **Perfil docente sugerido**

#### **Perfil académico**

- Licenciatura en Educación Pedagogía, Ciencias de la Educación
- Licenciatura en Educación preescolar
- Licenciatura en intervención Educativa o áreas afines.
- Obligatorio nivel de licenciatura, preferentemente maestría o doctorado en el área de gestión o administración educativas o áreas afines.

#### **Nivel académico**

- Obligatorio Licenciatura
- Deseable: Especialidad en gestión escolar, Maestría en el área de Gestión o Administración educativas o grado de Doctorado

#### **Experiencia docente para:**

- Conducir grupos hacia la identificación de necesidades en la gestión educativa.
- Planear y evaluar por competencias y desde un enfoque de inclusión educativa.
- Utilizar las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Retroalimentar oportunamente el aprendizaje de los estudiantes.
- Docencia frente a grupos de secundaria.
- Trabajar por proyectos y generar aprendizajes colaborativos.
- Experiencia profesional
- Experiencia frente a grupo en Educación Básica
- Experiencia en la Educación Superior