



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**Licenciatura en Enseñanza  
y Aprendizaje del Español**  
**Plan de Estudios 2022**

Estrategia Nacional de Mejora  
de las Escuelas Normales

Programa del curso

**Gestión escolar**

Cuarto semestre

Primera edición: 2023

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

D.R. Secretaría de Educación Pública, 2022  
Argentina 28, Col. Centro, C. P. 06020, Ciudad de México

Trayecto formativo: **Bases teóricas y metodológicas de la práctica**

Carácter del curso: **Currículo Nacional** Horas: **4** Créditos: **4.5**

## Índice

Propósito y descripción general del curso.....	4
Cursos con los que se relaciona.....	7
Dominios y desempeños del perfil de egreso a los que contribuye el curso.....	8
Estructura del curso.....	11
Orientaciones para el aprendizaje y enseñanza .....	12
Sugerencias de evaluación.....	13
Unidad de aprendizaje I. Gestión y normatividad del centro.....	16
Unidad de aprendizaje II. Excelencia académica mediada por estrategias colaborativas .....	23
Evidencia integradora del curso: .....	29
Perfil académico sugerido.....	30
Referencias de este programa .....	31

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

### **Propósito general**

Que el estudiantado normalista reconozca algunos de los principios en torno a la gestión escolar desde sus marcos normativos y legales vigentes para confrontarlos y valorar la complejidad al converger los distintos actores de la escuela, a partir de ello se pretende que tomen una postura en torno a la necesidad de promover trabajo colaborativo con toda la comunidad escolar, para una escuela democrática, humanista, participativa con perspectiva de equidad de género e interculturalidad hacia la mejorara de prácticas pedagógicas que favorezcan el desarrollo académico de las y los estudiantes de educación secundaria o media superior.

### **Antecedentes**

La Nueva Escuela Mexicana, plantea un modelo de Gestión en sus diferentes niveles: comunitario, institucional, escolar y pedagógico en donde es imprescindible articular y relacionar las estructuras organizacionales con y sus diferentes actores, que dinamizan los procesos de enseñanza y aprendizaje; es decir, no se trata solamente de vínculos emocionales sino de reconocer y caracterizar las interacciones comunicativas y dialógicas expresadas en la administración del trabajo escolar que se utilizan para efficientar el trabajo administrativo y mejorar las prácticas pedagógicas.

El enfoque actual del currículo implica la contextualización del trabajo que se realiza en las escuelas con la comunidad y las problemáticas sociales que se pueden atender y resolver desde la escuela misma; por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de gestión están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de diversa naturaleza. Estas dimensiones están

caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Se pretende que las y los estudiantes normalistas recuperen sus reflexiones en torno a las expectativas y la función social que tiene la escuela dentro de una comunidad. Esto permitirá desarrollar acciones donde la comunidad se sienta participe en las acciones de mejora en la gestión escolar.

## **Descripción**

El curso Gestión escolar se ubica en el trayecto formativo: Bases teóricas y metodológicas de la práctica y pertenece al Currículo Nacional, se encuentra en la fase de profundización con 4 horas y cuantifica 4.5 créditos. En este marco, se considera que el estudiantado normalista cuenta con referentes que le permitirán profundizar sobre la comunidad escolar, a partir de los acercamientos que ha tenido en la escuela de práctica.

Se pretende que el estudiantado analice y reflexione sobre el nuevo modelo de gestión escolar que dinamiza, gestiona y agencia ambientes de aprendizaje favorables a través del trabajo colaborativo, el sentido crítico, la interculturalidad y equidad de género, expresadas con base a lo expuesto en el artículo tercero constitucional, que garantiza la excelencia en la educación obligatoria y la educación superior de modo que los materiales y métodos educativos, la organización y gestión escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de los aprendizajes de los educandos, con irrestricto apego a las dimensiones estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria con el propósito de mejorar las relaciones de cooperación entre los actores de la comunidad educativa, llámense padres de familia, docentes, alumnos autoridades y ciudadanía en general, dirigidas al mejoramiento continuo en la búsqueda de la excelencia educativa.

El concepto de gestión en sus múltiples dimensiones: curriculares, directivas, de liderazgo, organismos colegiados –consejo técnico, academias o comisiones específicas de convivencia con la comunidad escolar y el contexto social, inciden en el logro de la excelencia y calidad educativa transitando de un papel meramente instructivo al de gestor en la construcción de saberes que sustenten teórica y normativamente el diseño, aplicación y evaluación de un proyecto comunitario con base en la mejora sistemática del plantel en el que el estudiante normalista realice sus jornadas de práctica profesional y establezca nuevas

relaciones de cooperación entre la escuela, los padres de familia y la comunidad, en la búsqueda de la excelencia educativa.

El curso integra dos unidades de aprendizaje. Unidad I *“La Gestión en el centro educativo”* su tratamiento permite que el estudiantado normalista, de continuidad a lo analizado en los cursos del primero y segundo semestre del Trayecto formativo de Fundamentos de la educación y comprendan el sustento, la organización y funcionamiento de las escuelas de educación obligatoria, así como las dimensiones, modelos y tipos de gestión, Cobrando relevancia La relación agencia, escuela y familia *“Entendida como la capacidad de influir sobre las circunstancias de la propia vida, al formular el significado del bien común”*. Bauman, Z. (2002)

La Unidad II *“Excelencia académica mediada por estrategias colaborativas”* pretende que el estudiantado normalista reflexiona sobre los marcos institucionales como la escuela y la familia constituidos como escenarios privilegiados en la formación de los individuos (Bourdieu, 1998) y el papel de la escuela como motor de cambio que impulsa el trabajo colaborativo de los actores de la comunidad escolar, al analizar con sentido crítico y propositivo la implementación del currículo, la participación en los organismos colegiados – consejo técnico, academias o comisiones específicas, posibilitando que los estudiantes establezcan nuevas relaciones de cooperación entre la escuela, la comunidad y los padres de familia, al implementar actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación

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

Gestión escolar se ubica en el Trayecto “Bases Teóricas y Metodológicas de la Práctica”. Presenta contenidos que contribuyen al desarrollo de una práctica docente situada, inclusiva y centrada en la formación integral de la adolescencia y la juventud, se articula de forma específica con los cursos de este mismo trayecto, como *Perspectivas teóricas sobre el desarrollo del adolescente*, al reflexionar en cómo inciden los aspectos, socioculturales, históricos, emocionales, fisiológicos y cognitivos en el comportamiento y la dinámica institucional. El curso *Teorías y modelos del aprendizaje* aporta elementos para promover estrategias emancipadoras que le permitan actuar con sentido ético y responsable para el logro de un bien común.

En un sentido integral y complementario se relaciona de manera vertical con los cursos del Trayecto Fundamentos de la Educación; se continúa con la reflexión con relación al Marco Normativo que orienta los servicios de la educación obligatoria y superior, cuyos componentes son de tipo filosófico, antropológico, histórico, legal, administrativo, ético y organizativo, analizados en el curso *Bases filosóficas, legales y organizativas del Sistema Educativo Mexicano*. Los cursos del Trayecto “Práctica Profesional y Saber Pedagógico” permiten al estudiantado normalista intervenir pedagógicamente y utilizar estrategias para fortalecer el vínculo escuela comunidad desde un enfoque inclusivo que promueva la atención a la diversidad y la igualdad de género con sentido crítico y una perspectiva integral

## **Responsables del codiseño del curso**

Este curso fue elaborado las y los docentes normalistas Ariadna Santana Herrera del Centro de Actualización del Magisterio de Iguala Guerrero, María Elena Sánchez Segura de la Escuela Normal Superior de Jalisco, Luis Fernando Santanas Chávez del Centro Regional de Educación Normal “Adolfo López Mateos” y Julio Leyva Ruíz, María del Pilar González Islas, Gladys Añorve Añorve y Sandra Elizabeth Jaime Martínez asesores curriculares de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio.

## **Dominios y desempeños del perfil de egreso a los que contribuye el curso**

### **Perfil general**

La egresada y el egresado es un docente profesional de la educación que: Conoce el marco normativo y organizativo del Sistema Educativo Nacional, asume sus principios filosóficos, éticos, legales y normativos, identifica sus orientaciones pedagógicas, domina enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio y es crítico y propositivo en su aplicación.

Cuenta con conocimientos e iniciativa para proponer e impulsar desde su labor educativa alternativas de solución; se asume como agente de transformación, realiza la tarea educativa desde el compromiso de acompañar la formación de ciudadanas y ciudadanos libres que ejercen sus derechos y reconocen los derechos de los demás. hace de la educación un modo de erradicar la pobreza, la desigualdad, la deshumanización para construir futuro para todas y todos.

Demuestra el compromiso de trabajar en comunidad por un país con justicia y dignidad. Desarrolla el pensamiento reflexivo, crítico, creativo y sistémico y actúa desde el respeto, la cooperación, la solidaridad, la inclusión y la preocupación por el bien común; establece relaciones desde un lugar de responsabilidad y colaboración para hacer lo común, promueve en sus relaciones la equidad de género y una interculturalidad crítica de diálogo, de reconocimiento de la diversidad y la diferencia.

### **Dominios del saber: saber ser y estar, saber conocer y saber hacer**

Conoce el Sistema Educativo Nacional y domina los enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio, los contextualiza e incorpora críticamente contenidos locales, regionales, nacionales y globales significativos.

Participa de forma activa en la gestión escolar, contribuyendo a la mejora institucional del Sistema Educativo Nacional, al fortalecimiento de los vínculos en la comunidad educativa y a la relación de la escuela con la comunidad.

Hace investigación, produce saber desde la reflexión de la práctica docente y trabaja comunidades de aprendizaje para innovar continuamente la relación educativa, los procesos de enseñanza y de aprendizaje para contribuir en la mejora del Sistema Educativo Nacional.

## Perfil profesional

Actúa con valores y principios cívicos, éticos y legales inherentes a su responsabilidad social y su labor profesional desde el enfoque de Derechos Humanos, la sostenibilidad, igualdad y equidad de género, de inclusión y de las perspectivas humanística e intercultural crítica.

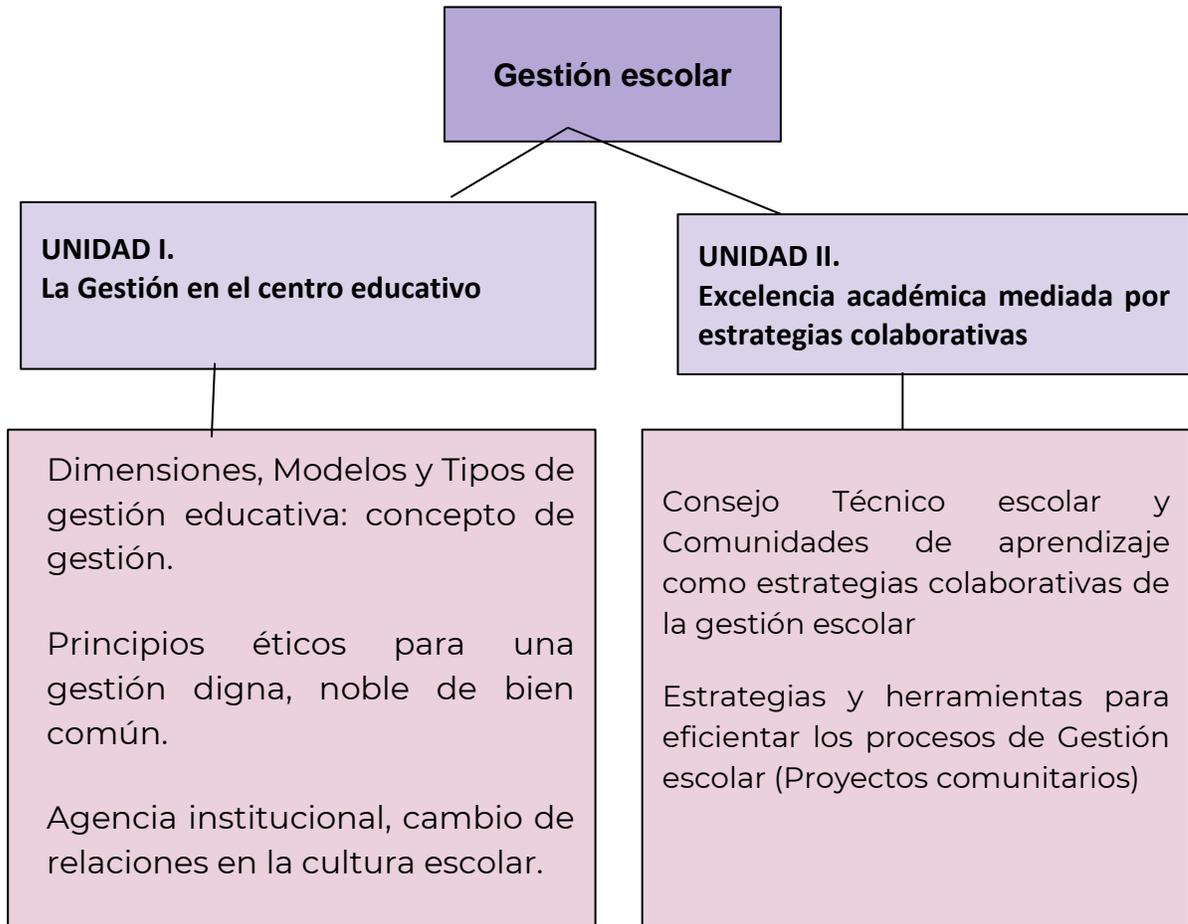
- Reconoce su identidad docente y cultural al conducirse de manera ética, desde los enfoques de derechos humanos, la interculturalidad y el humanismo, considerando las bases epistemológicas, filosóficas, y los principios legales que sustentan y organizan el Sistema Educativo Nacional.
- Desarrolla su capacidad de agencia para la transformación de su práctica en el aula, la escuela y la comunidad.
- Gestiona ambientes de aprendizaje colaborativos, incluyentes y con perspectiva de género para propiciar el desarrollo integral de las y los estudiantes como parte de una comunidad escolar.
- Establece ambientes escolares donde se promueven actitudes de empatía, confianza, autoestima, respeto, disciplina, creatividad, curiosidad y placer por el estudio, así como el fortalecimiento de la autonomía personal en el estudiantado.
- Valora la función formativa de la familia y establece una relación colaborativa, receptiva y respetuosa con madres, padres o tutores de su alumnado para apoyar las actividades de aprendizaje cotidianas, en situaciones emergencia y en los diferentes escenarios formativos: presenciales, híbridos, a distancia.

Utiliza las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital (TICCAD) como herramientas para la construcción de conocimiento y participación en escenarios para el aprendizaje presencial, virtual o híbrido.

- Utiliza de manera ética y crítica las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital (TICCAD), como herramientas mediadoras para la construcción del aprendizaje de la lengua materna, en diferentes plataformas y modalidades multimodales, presenciales, híbridas y virtuales o a distancia, para favorecer la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Implementa proyectos académicos y culturales para reconocer, valorar, respetar y difundir las riquezas lingüísticas y literarias de su entorno.
- Involucra a diversos actores de la comunidad escolar y de la localidad para generar proyectos innovadores en torno a la enseñanza del español, de impacto social y educativos.

## Estructura del curso



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

Para el desarrollo de las actividades de este curso, se sugiere al menos organizar tres reuniones del colectivo docente, para planear y monitorear las acciones del semestre, e incluso acordar un proyecto integrador del semestre.

Se sugiere trabajar cada unidad bajo la modalidad de seminario teórico-práctico donde la o el profesor y el estudiantado de forma colaborativa y a partir del análisis de problemas cotidianos y estudios de caso propicien el diálogo, la reflexión y la argumentación, la búsqueda de información física y digital de diversas fuentes enriquecerá el intercambio dialógico entre los estudiantes. desde una mirada crítica.

En cuanto, al desarrollo práctico del seminario, se sugiere el diseño y elaboración de diferentes productos, como narrativas, textos argumentativos, identificación y análisis de problemáticas que se aborden a través de un proyecto comunitario, que sean producto del trabajo colectivo y permitan dar cuenta de sus puntos de vista, señalando su posición ante los temas revisados y su opinión al expresar su pensamiento o sentir ante las ideas o situaciones analizadas. También, se plantean actividades que dan lugar a evidencias de aprendizaje que respetan el nivel de complejidad de su elaboración en consideración a que los estudiantes se ubican en una fase de inmersión, pero que promueven en todo momento el desarrollo de habilidades lingüísticas como la expresión oral y escrita, así como cognitivas.

Es necesario que se desarrollen actividades académicas incluyentes, desde la reflexión de una interculturalidad crítica, con perspectiva de género, y valores que promuevan el bien común para el desarrollo institucional, todos estos como ejes que articulan los diálogos reflexivos para el desarrollo institucional. Además del seminario que se sugiere como metodología principal se pueden implementar el estudio de caso, el aprendizaje basado en problemas, las discusiones guiadas, entre otras.

Es conveniente promover el trabajo colaborativo a lo largo del curso, e incorporar el uso de las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizajes Digitales (TICCAD), en cada una de las unidades, para el fortalecimiento del perfil general de egreso. Es necesario el diseño de estrategias didácticas de acuerdo con los intereses, contextos y características del grupo que se atiende, cuidando la relación con los criterios de evaluación, las evidencias de aprendizaje, los contenidos de las unidades, los propósitos del curso y los rasgos del perfil de egreso a desarrollar, con la finalidad de conservar la congruencia curricular del plan de estudios.

## Sugerencias de evaluación

En concordancia con el modelo de la Nueva escuela mexicana, se propone una evaluación holística centrada en el estudiante y orientada hacia el futuro en la búsqueda de una educación de calidad, equidad y relevancia; será formativa y procesual, enfatizará tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Se privilegiará la comunicación y el diálogo, permitirá valorar los procesos de aprendizaje y de enseñanza, retroalimentando y reflexionando acerca de qué, para quién, cómo, cuándo y para qué se va a evaluar. De acuerdo con Brookhart (2013), la evaluación formativa implica ir formando mientras se aprende, y proveer información que contribuye a que el estudiante avance. “Evaluar para aprender” se instala claramente en este paradigma y constituye un proceso en continuo cambio, producto de las acciones de los alumnos y de las propuestas pedagógicas que promueva el docente (Díaz Barriga y Hernández, 2002).

La evaluación en el Plan de estudios, constituye un proceso de recolección de evidencias integradoras que ofrecen una lectura sobre los dominios de saber, capacidades, desempeños y producción de saber que ha alcanzado el estudiantado a nivel personal y colectivo, con la intención de construir y emitir juicios de valor a partir de su comparación con un marco de referencia constituido por las competencias, sus unidades o elementos y los criterios de evaluación, se considera la participación activa de los estudiantes, los valores propios de la formación, el trabajo colaborativo y la creatividad, entre otros. Por tanto, concebimos el proceso de manera compartida y consideramos, como Santos Guerra (2000), que la evaluación pertenece a todos y a todos beneficia, al tener a la tecnología como aliada

## Evidencias de aprendizaje

A continuación, se presenta el concentrado de evidencias que se proponen para este curso, son sugerencias que dan cuenta de la construcción del Proceso de Desarrollo del Aprendizaje (PDA), de los alumnos normalistas y están en consonancia con los propósitos y contenidos de cada unidad. En la tabla se muestran cinco columnas, que, cada docente titular o en colegiado, podrá modificar, retomar o sustituir de acuerdo con los perfiles cognitivos, las características, al proceso formativo, y contextos del grupo de normalistas que atiende.

**Gestión escolar**

<b>Unidad de aprendizaje</b>	<b>Evidencias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ponderación</b>
Unidad I	Texto argumentativo o de necesidades de la secundaria donde realizan las Jornadas de Práctica.	Describe las problemáticas o necesidades del centro escolar desde el ámbito de la gestión escolar, las justifica en el texto argumentativo y menciona los instrumentos de recuperación aplicados durante la fase de observación, de las Jornadas de prácticas.	Rúbrica	
Unidad II	Bosquejo del proyecto comunitario	Enuncia título, objetivo y metas del proyecto comunitario, así como la estrategia que ayuda a resolver las problemáticas detectadas, en la unidad anterior.  Plantea cuestionamientos que ayudan a la comprensión del problema y posibles soluciones.  Organiza las líneas de acción a aplicarse durante la Jornada de Prácticas.	Rúbrica	50%
Evidencia integradora	Plan de acción del proyecto comunitario	Video narrativo que recupera algunos testimonios sobre el		50%

		<p>proceso de construcción del proyecto comunitario y su evaluación: listado de necesidades, identificación de las problemáticas, definición de los cuestionamientos para comprender el problema, organización de las líneas de acción, períodos de intervención, objetivos y metas.</p>		
--	--	--	--	--

## **Unidad de aprendizaje I. Gestión y normatividad del centro**

### **Presentación**

Esta unidad de aprendizaje posibilita la comprensión teórica en la dinámica grupal y conceptual en el aprendizaje personal para abordar los fundamentos de gestión y normatividad del centro, que intervienen en el cumplimiento de acciones organizativas y administrativas, resultado de las características específicas de cada escuela, tomando como elementos referenciales sus dimensiones; que a su vez se derivan de su historia particular y del entorno local donde se ubica.

Para entender estas relaciones institucionales, se considera el contexto de interacción y de colaboración que incide entre los individuos que la integran y constituyen su identidad. El fin del centro educativo es fortalecer los procesos y ambientes de aprendizaje de los alumnos para la mejora de sus conocimientos básicos, brindándoles acceso a la cultura de la legalidad y de la democracia, favoreciendo la participación, inclusiva, con respeto a la diversidad y equidad de género, para constituir un colectivo orientado hacia la transformación del entorno escolar y comunitario, mediante la generación de ambientes de gestión y de aprendizajes de excelencia.

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

A través del estudio de esta unidad se pretende que el estudiantado normalista comprenda los fundamentos de la gestión escolar *que orienta desde el trabajo colaborativo la creación de comunidades de aprendizaje*, al analizar el funcionamiento institucional, sus dimensiones, la organización y la relación entre los sujetos que en ella convergen y definen el tipo de institución al reconocer que la escuela constituye la unidad básica del sistema educativo, *que brinda condiciones para el diálogo, la interacción y el respeto a las potencialidades del individuo*, a fin de identificar los factores que inciden en el logro de las metas educativas de la educación obligatoria.

### **Contenido**

- Dimensiones, Modelos y Tipos de la gestión educativa: concepto de gestión.
- Principios éticos para una gestión digna, noble y de bien común.

- Agencia institucional, cambio de relaciones en la cultura escolar.

## **Estrategias y recursos para el aprendizaje**

Las actividades que a continuación se presentan, son sugerencias para desarrollar el curso y lograr el propósito establecido, respetando siempre el contexto, las necesidades y características de los estudiantes.

Para abordar el primer contenido de la unidad: *Dimensiones, modelos y tipos de gestión* educativa es necesario partir de los registros de observación y evidencias producto de las jornadas de acercamiento a la escuela secundaria, identificar las incongruencias y contrastar con lecturas e investigaciones realizadas en diversas fuentes de información para conceptualizar qué es la gestión sus modelos y tipos. También se sugiere revisar el video <https://www.youtube.com/watch?v=XsOR8QNJ5bE> con la finalidad de reflexionar en el modelo de gestión que plantea la Nueva Escuela Mexicana. A partir de las lecturas revisadas se sugiere la elaboración de fichas descriptivas teóricas que permitan recuperar lo más significativo para tipificar y contrastar este proceso al interior de las escuelas secundarias observadas y de práctica, con la intención de identificar las necesidades del centro y tener insumos para la evidencia final.

En el segundo tema: *Principios éticos para una gestión digna, noble de bien común*, se sugiere analizar los discursos críticos de Freire, Giroux, Simone de Bouvier y otros con la finalidad de contrastar sus ideas con prácticas cotidianas en las escuelas secundarias de práctica, para que identifiquen valores y pautas que guían los procesos de gestión escolar, su vinculación con los aprendizajes y cómo inciden en una educación de excelencia. Es importante el análisis del Artículo Tercero Constitucional para reflexionar cómo se define una educación digna, los valores éticos y el trabajo para el bien común; la narración argumentativa será una herramienta de valía para contrastar con la realidad cotidiana.

Finalmente, en el tema *Agencia institucional, cambio de relaciones en la cultura escolar* es necesario indagar en diversas fuentes de información cómo se enmarca en la Nueva Escuela Mexicana (NEM) la dinámica institucional, sus actores, las prácticas pedagógicas y la familia; a partir de ello, en colectivo reflexionar en lo siguiente: ¿El comportamiento humano es el mismo en todos los contextos? ¿Por qué la escuela sigue con un sentido instruccional? ¿Por qué debemos considerar a la escuela como un sitio cultural? En paralelo se sugiere revisar el siguiente video. <https://www.youtube.com/watch?v=DH8MFUBkVpg>,

los desafíos de la gestión educativa. Una infografía será el resultado del análisis y la reflexión.

Se pretende que al final de esta unidad, las y los estudiantes puedan analizar algún proyecto de gestión escolar que atienda a problemáticas específicas, para este trabajo será necesario realizar entrevistas o aplicar cuestionarios elaborados con ayuda del docente responsable del curso.

### **Evaluación de la unidad.**

Derivado de las actividades, se registran las evidencias y criterios de evaluación, por lo que es importante recordar al profesorado que: el proceso formativo comienza cuando el estudiante tiene claridad sobre los resultados del aprendizaje deseado y sobre la evidencia que mostrará dichos aprendizajes, de ahí la importancia de definir los criterios del desempeño y las características de las evidencias, y se den a conocer se den a conocer al estudiantado desde el inicio del curso. Este cuadro se elabora tomando en cuenta los dominios y desempeños a los que atiende el curso, conformados en el ser, ser docente y hacer docencia.

<b>Evidencias de la unidad</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
Texto argumentativo:	<p><b>Saber conocer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Caracteriza qué es la gestión escolar desde un enfoque incluyente, participativo y colaborativo hacia el bien común.</li> <li>● Reflexiona sobre la necesidad de realizar diagnósticos para identificar problemáticas o necesidades de gestión escolar, ubicando su papel como integrante de una comunidad educativa</li> <li>● Define la dimensión de la gestión escolar como un proyecto comunitario.</li> <li>● Menciona los indicadores de la gestión que indaga en sus instrumentos.</li> </ul>

	<p><b>Saber hacer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recupera lo observado y las evidencias de aprendizaje durante los periodos de práctica profesional.</li> <li>● Identifica las diversas relaciones y responsabilidades de todos los integrantes de una comunidad educativa y complejiza la gestión escolar.</li> <li>● Recupera puntos de vista de otros actores educativos para entender la complejidad en la gestión escolar a partir de entrevistas o cuestionarios.</li> <li>● Sistematiza información a través de instrumentos de análisis para definir los problemas de la escuela secundaria.</li> <li>● Identifica algunas de las fases algún proyecto comunitario de gestión escolar, considerando: fase 1 Planeación, fase 2 Acción, fase 3 Intervención, seguimiento y mejora.</li> </ul> <p><b>Saber ser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestiona ambientes de aprendizaje colaborativos, incluyentes y con perspectiva de género para propiciar el desarrollo integral de las y los estudiantes como parte de una comunidad escolar.</li> <li>● Asume las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital (TICCAD), como instrumentos de apoyo en la generación de procesos de aprendizaje y participación desde un enfoque incluyente e intercultural y potencializa sus usos de forma creativa.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma una postura en torno a su papel como integrante de una comunidad escolar que atiende a una gestión escolar hacia el bien común.</li> </ul>
--	--

## Bibliografía

Se presenta el material bibliográfico, tanto básico como complementario que se utilizará para apoyar el desarrollo de la unidad de aprendizaje. Incluye material proveniente de diversas fuentes y deberán redactarse en formato APA.

### Bibliografía básica

Cadena, D. I (2016). Estilos de liderazgo y gobernabilidad institucional : el caso del ITA Santa Helena del Opón (Santander, Colombia) Cuadernos CLACSO-CONACYT no. 1 Colección Educación media; Educación básica; Liderazgo; Gobernabilidad; recuperado en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20160712023651/CADENA-CRUZ.pdf>

Giroux, H. (2008). Teoría y resistencia en educación. México: Siglo XXI.

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

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

Mardel Capacitación Docente. (2017). Acuerdo 717 y Autonomía de la Gestión Escolar. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=AM2yJGzHhc>

Mejoredu. <https://www.mejoredu.gob.mx/component/tags/tag/gestion>

Mejoredu, Una gestión escolar participativa para el cambio educativo. Recuperado en <https://www.mejoredu.gob.mx/entre-docentes/el-cambio-para-la-mejora-educativa/una-gestion-escolar-participativa-para-el-cambio-educativo>

Mejoredu. La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de articulación. Recuperado en <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>

Nava, M. V (coordinadora), (2018) Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria. Recuperado en <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

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

Rodríguez, Nacarid (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Educere, 4(10),39-46. [fecha de Consulta 9 de enero de 2020]. ISSN: 1316-4910. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35641006>

Sendón, M. A. (2007). Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar. Obtenido de Dialnet: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1832Sendon.pdf>

## **Recursos de apoyo**

### ***Bibliografía complementaria***

Arriaga, M. (2015) El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. Revista Atenas (en línea), Vol. 3 Num. 31

Hernández, M., Medina, A., Nogueira, D., Quintana, L. Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico. obtenido en [https://www.researchgate.net/publication/328542698\\_Control\\_de\\_Gestion\\_evolucion\\_dimensiones\\_y\\_diagnostico](https://www.researchgate.net/publication/328542698_Control_de_Gestion_evolucion_dimensiones_y_diagnostico)

Martínez, A., Bracho, T., Martínez, C.O. (2007) Los consejos de participación social en la educación y el programa escuelas de calidad: ¿mecanismos sociales para la rendición de cuentas? obtenido en:

<https://doaj.org/article/d10dd4b4deca4952b186a702b6df7f6e>

Rama, C. (2020) La nueva educación híbrida, en Cuadernos de Universidades No. 11. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. <http://dspaceudual.org/handle/Rep-UDUAL/202>

### **Videos**

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

Liderazgo y Gestión desde el cambio en el marco de la Nueva Escuela Mexicana  
<https://www.youtube.com/watch?v=XsOR8QNJ5bE>

Los desafíos de la gestión educativa youtube.com,  
<https://www.youtube.com/watch?v=DH8MFUBkVpg>

### **Sitios web**

Pozner, P. Gestión educativa <https://www.youtube.com/watch?v=wzbv9RztlUg>

POzner, P. Administrar a movilizar aprendizajes a en Nuestras Escuelas. En  
<https://www.youtube.com/watch?v=UZpDQfTVPJl>

Liderazgo escolar directivo – YouTube en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>

## **Unidad de aprendizaje II. Excelencia académica mediada por estrategias colaborativas**

### **Presentación**

Esta unidad aborda los procesos de gestión escolar y su implementación en las instituciones educativas, la pregunta que nos planteamos es ¿cómo realizan estos procesos para fortalecer el desarrollo de los aprendizajes en los alumnos y concretar en el aula el currículum vigente, y cuáles son sus resultados? Cada institución a través de las características de sus directivos, define el tipo de escuela secundaria que desean consolidar; por ende sus conceptos de educación, cultura, aprendizaje, ambientes de trabajo, colegiados, CTE, marcan las pautas o rasgos de la gestión escolar que promueven, teniendo como centro la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en virtud de promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación por ello se hace necesario analizar y reflexionar en torno a lo que se puede observar e indagar.

Los contenidos que se sugieren en la unidad van desde la participación mediada, el trabajo colaborativo y la comunicación dialógica que propicia la formación de redes en entornos escolares y la digitalización de herramientas de Gestión para lograr garantizar el aprendizaje de excelencia en el servicio educativo que proporciona en cada nivel, modalidad y subsistema, con el fin de lograr el bienestar y la prosperidad incluyente, democrática, participativa y abierta que implica un compromiso efectivo de todos sus miembros.

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

Esta unidad tiene como propósito que la comunidad estudiantil reflexione y comprenda la dinamicidad de la escuela como parte de una cultura propia que involucra a todos los actores que participan en la implementación del currículum donde valoren el trabajo en equipo y el aprovechamiento del tiempo como medios para el mejoramiento de la escuela a través del uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación; participen en los organismos colegiados – consejo técnico, academias o comisiones específicas; para la mejora continua de prácticas pedagógicas y se establezcan nuevas relaciones de cooperación entre la escuela, la comunidad y los padres de familia, al implementar actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación y el derecho a esta, llevando a efecto cuatro condiciones necesarias (Tomasevski, 2004):

asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad de los servicios educativos de gestión.

## Contenidos

- Consejo Técnico escolar y Comunidades de aprendizaje como estrategias colaborativas de gestión escolar
- Estrategias y herramientas para efficientar los procesos de Gestión escolar (Proyectos comunitarios)

## Estrategias y recursos para el aprendizaje

En la unidad II *Excelencia académica mediada por estrategias colaborativas* se pretende que las y los estudiantes normalistas identifiquen a partir de lo analizado en la unidad anterior los procesos administrativos, académicos y de interacción con la comunidad que definen la dinámica institucional, cómo se manifiesta el trabajo colaborativo, el respeto a la inclusión y la equidad de género enmarcados en el Plan y programa de estudio.

Para el primer contenido *Consejo Técnico escolar y Comunidades de aprendizaje como eje estratégico de la gestión escolar* se sugiere partir de las siguientes interrogantes: ¿Por qué el trabajo pedagógico es una tarea compleja que requiere compromiso de docentes, alumnado y madres y padres de familia? ¿Por qué es fundamental el encuentro entre personas que reconocen sus singularidades y potencialidades? ¿Qué papel juega la interacción en la construcción de aprendizajes? ¿Cuál es la intención de las reuniones del Consejo Técnico Escolar? Las respuestas llevarán al alumnado a una reflexión y comprender que los Consejos Técnicos Escolares (CTE), priorizan el trabajo colegiado y diseñan líneas de acción que contribuyen al logro de los procesos de Desarrollo de Aprendizaje (PDA); por ello, se sugiere hacer uso de las herramientas tecnológicas (TICCAD) y/ o instrumentos de recolección de información como entrevistas, el diario del profesor, diario de trabajo y otros, para el intercambio y reconstrucción de ideas, empleando la reflexión y el pensamiento crítico a partir de lo que se lee. Se discute en un panel, mesa redonda o debate.

Finalmente, el contenido “Estrategias y herramientas para efficientar los procesos de Gestión escolar (Proyectos comunitarios)” se aborda desde la reflexión sobre la vida cotidiana de la comunidad, así como dirigir la atención a la identificación

de situaciones que obstaculizan el aprendizaje y la participación colectiva. Se sugiere enlistar las necesidades relevantes de las escuelas producto de las observaciones realizadas durante las jornadas de prácticas profesionales de los alumnos con la finalidad de definir las metas de un proyecto comunitario elaborado con apoyo de la o el docente responsable del curso.

## Evaluación de la unidad

Derivado de las actividades, se anotan las evidencias y criterios de evaluación, por lo que es importante recordar al profesorado que: el proceso formativo comienza cuando el estudiante tiene claridad sobre los resultados del aprendizaje deseado y sobre la evidencia que mostrará dichos aprendizajes, de ahí la importancia de que los criterios del desempeño y las características de las evidencias sean conocidos por el estudiantado desde el inicio del curso.

<b>Evidencia de la unidad</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
Bosquejo del proyecto comunitario.	<p><b>Saber conocer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce algunos referentes para el diseño de un proyecto comunitario de mejora desde el ámbito de la gestión escolar.</li> <li>• Define y delimita una necesidad o problemática del ámbito de la gestión escolar en su escuela de Prácticas de tal manera que plantee posibles soluciones desde el diseño de un proyecto comunitario.</li> <li>• Precisa algunas de las evidencias del proyecto comunitario durante su construcción.</li> </ul> <p><b>Saber hacer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematiza la información que recuperó en las jornadas de práctica, a partir de entrevistas o cuestionarios para el diseño de un proyecto comunitario de gestión escolar.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestre la estructura del proyecto comunitario:</li> <li>• fase 1 Planeación</li> <li>• fase 2 Acción</li> <li>• fase 3 Intervención, seguimiento y mejora.</li> </ul> <p><b>Saber ser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa de forma activa en la gestión escolar, contribuyendo a la mejora institucional.</li> <li>• Gestiona ambientes de aprendizaje colaborativos, incluyentes y con perspectiva de género para propiciar el desarrollo integral de las y los estudiantes como parte de una comunidad escolar.</li> <li>• Asume las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital (TICCAD), como instrumentos de apoyo en la generación de procesos de aprendizaje y participación desde un enfoque incluyente e intercultural y potencializa sus usos de forma creativa.</li> </ul>
--	--

## **Bibliografía**

Presenta el material bibliográfico, tanto básico como complementario que se utilizará para apoyar el desarrollo de la unidad de aprendizaje. Incluye material proveniente de diversas fuentes en formato APA.

### **Bibliografía básica**

Aires, C. (2005) La gestión escolar y el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación-TIC- posibilidades, límites y desafíos. Recuperado en: <http://www.abed.org.br/congresso2005/esp/pdf/139tcf1.pdf>

- Barraza, L. Barraza, I. (2014). El colegiado y sus realidades Ra Ximhai, vol. 10, núm. 5, pp. 467-480 Universidad Autónoma Indígena de México. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134029.pdf>
- 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.pp. 84-101. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140206.pdf>
- Harf, Ruth (2001), "Equipando equipos", en Novedades Educativas. Reflexión y debate, año XIII, núm. 123, marzo, México, Ediciones Novedades Educativas, pp. 36-41
- Harf, R. Los equipos directivos y el asesoramiento. <https://www.youtube.com/watch?v=RYhQZIJdSDO>
- Mejoredu. Conocer a la comunidad educativa para identificar acciones de mejora. Recuperado en <https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e>
- Pozner, P. (2000). La gestión Escolar en el directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: AIGUE, en: <https://es.scribd.com/doc/244408647/El-directivo-como-gestor-de-aprendizaje>
- SEP, (2023) Un libro sin recetas para la maestra y el maestro. Fase 3. México.

### **Bibliografía complementaria**

- De Jesús Domínguez, J. "El Trabajo Colegiado como Propuesta para la Formación Permanente de los Docentes en la ENEP Acatlán". Seminario de diagnóstico local. Recuperado de: <https://silo.tips/download/sems-dgb-consideraciones-para-el-trabajo-colegiado>
- ILCE. Propuesta para el Desarrollo del Trabajo Colegiado en las Escuelas Normales". Recuperado de: [http://www.normalmsg.edu.mx/ens/assets/files/escolarizada/TRABAJO\\_COLEGIADO.pdf](http://www.normalmsg.edu.mx/ens/assets/files/escolarizada/TRABAJO_COLEGIADO.pdf)
- Rodríguez, R. y Van de Velde, H. (2005). Dirección: motivación, liderazgo y trabajo en equipo. Estelí, Nicaragua

Sammons, P. Hilman, J. Mortimore, P. Características Clave de las Escuelas Efectivas. Recuperado de:

[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)

### **Videos**

Pilar Pozner “Liderazgo pedagógico”

<https://www.youtube.com/watch?v=mJpQybRI3WQ>

Alfredo Gorrotochegui “Liderazgo educativo transformacional para el siglo XXI”

<https://www.youtube.com/watch?v=-0vVX2WgKlI>

Serafín Antúnez “La dirección escolar, elemento clave para la mejora educativa”

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

## Evidencia integradora del curso:

En esta sección se describirán las características de la evidencia integradora, así como sus criterios de evaluación.

<b>Evidencia</b>	<b>Criterios de evaluación de la evidencia integradora</b>
<p>Video narrativo y evaluativo que exponga el proceso de construcción: identificación de problemáticas, listado de necesidades, definición de cuestionamientos, organización de las líneas de acción, períodos de intervención, título y metas del proyecto comunitario.</p>	<p><b>Saber conocer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los elementos teórico-metodológicos de la investigación para hacer una reflexión activa y constante.</li> <li>• Reconoce la noción del lenguaje como práctica social para diseñar proyectos escolares.</li> </ul> <p><b>Saber hacer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta un texto que de cuenta de un proceso de aprendizaje a partir de la evaluación de sus evidencias.</li> <li>• Utiliza las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital (TICCAD) como herramientas para la construcción de conocimiento y participación en escenarios para el aprendizaje presencial, virtual o híbrido.</li> </ul> <p><b>Saber ser y estar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa con valores y principios cívicos, éticos y legales inherentes a su responsabilidad social y su labor profesional desde el enfoque de Derechos Humanos, la sostenibilidad, igualdad y equidad de género, de inclusión y de las perspectivas humanística e intercultural crítica.</li> <li>• Asume la tarea educativa como compromiso de formación y colaboración entre pares.</li> </ul>

## **Perfil académico sugerido**

### **Nivel Académico**

Maestría en Pedagogía, Maestría en Intervención Educativa, Ciencias de la Educación, Filosofía, otras afines.

### **Obligatorio**

Maestría o doctorado en el área de educación.

### **Deseable**

Experiencia en educación normal o media superior y superior y como docente en educación secundaria o media superior; experiencia de investigación en el área y en el uso de las TICCAD en los procesos de enseñanza y aprendizaje

## Referencias de este programa

- Darling-Hammond, L. (2012). Educar con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI. Santiago: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro: informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo xxi. México: UNESCO/Siglo XXI, pp. 155-171.
- Fullan, M y Stiegelbauer, S. (2009). El cambio Educativo. Editorial Trillas. México.
- González, I. (coord.), (2010). El nuevo profesor de secundaria. La formación inicial docente en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. Editorial Graó. Barcelona, España.
- Imbernón, F. (coord.), (2005). La educación del siglo XXI. Los retos del futuro inmediato. Editorial Graó. España. Meneses, E. El concepto de Educación y sus fines en la Ley General de Educación.
- Mejoredu. <https://www.mejoredu.gob.mx/component/tags/tag/gestion>
- Namo de Mello, Guiomar (1998), Nuevas propuestas para la gestión educativa, México, SEP (Biblioteca del normalista), pp. 25-59
- SEP (1999), El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela, 2ª ed., México.
- Secretaría de Educación Pública, (2010) Modelo de gestión educativa estratégica, México, SEP, 2010, págs. 67-76, disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>.