



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



CRESON
Centro Regional de Formación
Profesional Docente de Sonora



Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas

Plan de Estudios 2022

Estrategia Nacional de
Mejora de las Escuelas
Normales

Programa del curso

Gestión del centro educativo

Cuarto semestre

Primera edición: 2024

Esta edición estuvo a cargo del Centro Regional
de Formación Profesional Docente de Sonora (CRESON)

Carretera Federal 15, kilómetro 10.5, Col. Café Combate. C.P. 83165

Teléfono: (662) 108 0630. Hermosillo, Sonora / www.creson.edu.mx

D.R. Secretaría de Educación Pública, 2022

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

Trayecto formativo: Fundamentos de la educación

Carácter del curso: Flexibilidad curricular

Créditos: 4.5

Horas: 4

Índice

Propósito y descripción general del curso	1
Cursos con los que se relaciona	4
Estructura del curso	9
Orientaciones para el aprendizaje y la enseñanza	10
Proyecto integrador de intervención didáctico-pedagógica	12
Sugerencias de evaluación	13
Unidad de aprendizaje I. Fundamentos de la gestión educativa	19
Unidad de aprendizaje II. Cambio en la mejora escolar a partir de la gestión pedagógica.	31
Evidencia integradora del curso:	39
Perfil académico sugerido	41
Referencias de este programa	42

Propósito y descripción general del curso

Propósito general

La gestión educativa es un área en la que se liga conocimiento, habilidades y acción, ética, eficacia política y administración de procesos con los que se busca el mejoramiento continuo del quehacer de una institución educativa, incluyendo la mejora de las prácticas docentes.

Este curso tiene como propósito que las y los estudiantes normalistas elaboren proyectos de mejora institucional desde su intervención en el aula de secundaria, reconociendo la importancia que tiene la gestión en sus diferentes niveles de concreción y dimensiones, a partir de acciones que se consideran en el diagnóstico del contexto escolar, así como de las problemáticas que se manifiestan en el aula en relación con la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas, para asumir un papel activo como agente transformador a partir del desarrollo de proyectos que permitan identificar problemáticas del contexto y del aula y elaborar propuestas para incidir en su resolución

Antecedentes

En las comunidades educativas el estudiantado aprende de múltiples maneras, tiene capacidades distintas, variedad de historias de vida y sus familias representan también una pluralidad cultural y social que se retroalimenta entre sí y que a la vez es influida por la cultura escolar; también se asume cada día más, que es tarea de la escuela reconocer esa diversidad, así como valorar, incentivar y apoyar el desarrollo de distintos talentos (Ministerio de Educación, 2017).

En México, la Ley General de Educación (LGE, 2019) establece como uno de sus fundamentos la valoración y atención a la diversidad y la educación inclusiva. Por su parte, la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2022) coloca a la comunidad como el núcleo integrador de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y a la escuela en su relación con la sociedad, con lo que se busca establecer una relación educativa de carácter colectiva, solidaria y democrática, vinculada con la realidad y que resulte significativa para las y los estudiantes.

Por ello, en este curso se propone analizar la evolución del concepto de gestión en sus dimensiones de tipo directivas-liderazgo, curriculares y de convivencia para el bien común, así como otras dimensiones que se abordan, con el objeto de que estos elementos sean el sustento teórico y metodológico que permita a las y los normalistas en formación, elaborar un proyecto educativo como instrumento de mejora y desarrollo de los procesos formativos en la escuela secundaria en la que estos realizan sus procesos de práctica docente. Uno de los énfasis de este curso está en vincular la dimensión pedagógica para desde la misma, visionar y dimensionar problemas asociados con la gestión, o problemáticas educativas de la escuela, pero desde el enfoque de la enseñanza y aprendizaje de las matemáticas.

Por este motivo, se enfatiza la caracterización de problemáticas de la gestión, a partir de la evolución que ha tenido este concepto, así como el análisis de teorías y modelos de la gestión, la participación escolar, y la normatividad vigente, todo ello reconociendo el vínculo que tienen estos elementos con el funcionamiento de la escuela secundaria, así como la caracterización de elementos que influyen en su funcionamiento como es la función directiva, la mejora de la escuela desde la gestión en lo general, y una gestión pedagógica que tiene por sentido la mejora de las prácticas escolares en el aula.

Con el objeto de que los futuros profesores y profesoras de matemáticas contribuyan al mejoramiento de las escuelas donde realizarán su labor docente, es necesario que, además de conocer las disposiciones legales y administrativas que norman el funcionamiento de cada plantel, adquieran conocimientos que les permitan analizar las dimensiones de la organización escolar que intervienen en la gestión escolar, ello desde el enfoque del direccionamiento de la escuela y el ejercicio del liderazgo para pasar por procesos de innovación y mejoramiento.

Por ello, en el curso se propone analizar aportes teóricos respecto de la organización y la gestión escolar, así como disposiciones administrativas y distintos documentos normativos, que permitan que las y los estudiantes en formación sean capaces de identificar problemas significativos que enfrenta la escuela y sus causas. Para efectos del diagnóstico y teniendo como referente la dimensión pedagógica, se considera importante la aplicación de técnicas e instrumentos que permitan al estudiantado identificar problemáticas en el aula, independiente de que las mismas se encuentren o no en la ruta de mejora escolar. Lo anterior, para diseñar propuestas que busquen eliminar o reducir su presencia en el aula. Se considera que esta visión ayuda a crear conciencia de la necesidad de promover el mejoramiento de la institución y de innovar la práctica educativa.

En este contexto, es importante señalar que la diversidad de capacidades, intereses y modos de funcionar de las y los alumnos presentes en las clases en secundaria, obliga a una variedad de opciones de aprendizaje para las y los estudiantes, incluso para los que precisan de mayor apoyo (Wang, 2001, como se cita en Puentes, 2018). Para Parrilla (1999) la diversidad exige afrontar el contexto educativo como un escenario en el que simultánea e interactivamente se cuenta con alumnos con características que generan demandas distintas resultado de esa interacción y convivencia (instructiva, personal, social).

Por ello, una cuestión importante que se analiza en el curso, es la relación de la comunidad, particularmente de las madres y padres de familia, o los responsables del cuidado de los escolares con la escuela y su colectivo. En este ámbito, el curso indica la necesidad de diseñar estrategias e instrumentos para su aplicación por el estudiantado normalista en las escuelas secundarias de práctica, tanto en este y en otros cursos, para generar un diagnóstico de la escuela en su conjunto e identificar problemáticas presentes en el aula, o en su defecto, aquella que ya se encuentran consideradas en el diagnóstico institucional del programa de mejora continua de la escuela secundaria.

Con la adquisición y el desarrollo de estos conocimientos, herramientas y habilidades, se espera que las y los estudiantes en formación sean capaces de identificar problemas significativos que enfrenta la escuela y sus causas y que, además, promuevan el

mejoramiento de la institución mediante la innovación de la práctica educativa bajo la premisa de que cada docente debe participar en el diseño, organización y aplicación de proyectos, programas o actividades para las matemáticas, acordes con la misión de los planteles de educación básica y que estos sean de utilidad para la mejora de los procesos formativos de las y los estudiantes de este nivel. Así también inculcar a las y los normalistas, la responsabilidad de involucrarse activamente en proyectos y planes de trabajo que tenga la escuela o institución en la que preste sus servicios profesionales.

Descripción

El curso Gestión del centro educativo se integra como parte del trayecto Fundamentos de la educación y es parte de la flexibilidad curricular con 4 horas y 4.5 créditos. Se ubica en cuarto semestre como parte de la fase dos del Plan de Estudios de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas. Esta fase corresponde al proceso de Profundización, lo que implica que las y los estudiantes ya cuentan con conocimientos respecto de la forma en que se organiza y funciona la escuela secundaria, ello a partir de su propia experiencia como estudiantes de este nivel y de la experiencia alcanzada durante las jornadas de observación y de práctica docente que han vivido durante los tres primeros semestres de su formación.

El presente curso da continuidad al curso de Filosofía de la educación, además de ser ambos cursos, antecedentes del curso de Metodología de la investigación. De esta forma y desde el ámbito del funcionamiento de una institución escolar, puede visualizarse la influencia de distintos elementos que confluyen en ello, siendo estos los que se analizan en el presente curso, como lo es la conceptualización de la gestión, su evolución, los distintos modelos de gestión, sus dimensiones, normatividades básicas que buscan impulsar y mejorar la gestión de la escuela, el desarrollo de las habilidades directivas, y la formulación de proyectos de mejoras, por citar solo algunos de ellos. En consecuencia, este espacio curricular está organizado en dos unidades, y aunque su presentación es de forma secuenciada, ambas unidades se encuentran interrelacionadas mediante nodos integradores.

En este contexto, la integración y diálogo de saberes, se pueden identificar mediante preguntas, que se identifican con el desarrollo de los contenidos propuestos, entre estas preguntas claves se encuentran:

- ¿Qué es la gestión educativa?
- ¿Cómo ha evolucionado la gestión?
- ¿De qué manera se desarrolla la gestión en una escuela?
- ¿Cómo se diferencian distintos tipos de gestión?
- ¿Cuáles son las normativas en que se fundamenta un programa de gestión?
- ¿Cómo se describen las dimensiones de la gestión?
- ¿Cuál es el rol y la importancia del liderazgo en el ejercicio de la gestión y en la mejora escolar?
- ¿Cómo se elabora un proyecto de mejora escolar?
- ¿Cómo se organiza la participación social y comunitaria?
- ¿Quiénes participan en la elaboración de un proyecto de mejora escolar?

¿Cuál es el proceso que permite identificar las principales problemáticas de una escuela?

¿Cómo se identifican problemáticas vinculadas al contexto escolar?

¿Cuál es la importancia de la vinculación de los distintos actores en los procesos de enseñanza y aprendizaje?

Cursos con los que se relaciona

El espacio curricular de Gestión del centro educativo se articula con los cursos: Organización y legislación del sistema educativo mexicano, Filosofía de la educación, Metodología de la investigación, Desarrollo en la adolescencia y juventud, Tratamiento de la información, Estrategias para la atención diversificada en matemáticas, Planeación y evaluación diversificada de los aprendizajes, Análisis de prácticas y contextos escolares, Intervención didáctico-pedagógica y trabajo docente, Estrategias de trabajo docente y saberes pedagógicos, Investigación e innovación de la práctica docente, Práctica docente y proyectos de mejora escolar y comunitaria, y Estadística inferencial.

Es deseable establecer vinculaciones con las Licenciaturas que comparten este curso, o cursos similares, para desarrollar proyectos interdisciplinarios, y principalmente, por el énfasis que tiene este curso en el desarrollo de la evidencia integral al plantearse un proyecto de mejora escolar.

Por lo anterior, es imprescindible que el profesorado que imparte el curso de Gestión del centro educativo en matemáticas, establezca comunicación permanente mediante trabajo colegiado con sus pares del mismo semestre, para acordar actividades comunes o identificar aspectos que este curso puede aportar a otros cursos. De igual forma, los resultados del diagnóstico que se indican para este curso y que se propone se identifiquen en la escuela secundaria asignada para la práctica docente de las y los estudiantes normalistas, puede permitir sistematizar sus resultados y elaborar un proyecto de mejora escolar, lo que puede proponerse como evidencia común del cuarto semestre como parte del proyecto integrador.

Responsables del codiseño del curso

Este curso fue elaborado por docentes normalistas: Dr. Francisco Javier Sotomayor Andrade, Mtro. Mario Alberto Quiñonez Ayala, Mtra. Daniela Romero Robles y Dr. Marcelino González Maitland de la Escuela Normal Superior plantel Hermosillo, así como el Maestro Jacob Esaú Cruz Penilla de la Escuela Normal Superior plantel Obregón.

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

Perfil general

En este apartado se especifican los dominios y desempeños del perfil de egreso general a los cuales contribuye este curso.

- 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. Es capaz de contextualizar el proceso de aprendizaje e incorporar temas y contenidos locales, regionales, nacionales y globales significativos; planifica, desarrolla y evalúa su práctica docente al considerar las diferentes modalidades y formas de organización de las escuelas. Diseña y gestiona ambientes de aprendizaje presenciales, híbridos y a distancia, respondiendo creativamente a los escenarios cambiantes de la educación y el contexto; posee saberes y dominios para participar en la gestión escolar, contribuir en los proyectos de mejora institucional, fomentar la convivencia en la comunidad educativa y vincular la escuela a la comunidad.

- Produce saber y conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinar, reconoce y valora la investigación educativa y la producción de conocimiento desde la experiencia; sabe problematizar, reflexionar y aprender de la práctica para transformarla; ha desarrollado dominios metodológicos para la narración pedagógica, la sistematización y la investigación; está preparado para crear, recrear e innovar en las relaciones y el proceso educativo al trabajar en comunidades de aprendizaje e incorporar en su quehacer pedagógico teorías contemporáneas y de frontera en torno al aprendizaje y al desarrollo socioemocional.

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 e intercultural y con sentido humanista, considerando las bases epistemológicas, filosóficas, y los principios legales que sustentan y organizan el sistema educativo mexicano.

- Sustenta su práctica profesional y sus relaciones con el alumnado, las madres, los padres de familia, sus colegas y personal de apoyo a la educación, en valores y principios humanos tales como: respeto y aprecio a la dignidad humana, la no discriminación, libertad, justicia, igualdad, democracia, sororidad, solidaridad, y honestidad.
- Desarrolla su capacidad de agencia para la transformación de su práctica en el aula, la escuela y la comunidad.

Diseña procesos de enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas, de acuerdo con la didáctica y sus enfoques vigentes, considerando los diagnósticos grupales y contextuales, los entornos presenciales o virtuales, así como situaciones que fortalecen las habilidades socioemocionales.

- Utiliza información del contexto, los conocimientos pluriculturales y las diferencias y desigualdades de la población escolar que atiende, en cuanto a sus niveles de desarrollo cognitivo, psicológico, físico y socioemocional, para proponer situaciones y estrategias diferenciadas tendientes a superar barreras para el aprendizaje y la participación.

Utiliza las Matemáticas y su didáctica para hacer transposiciones didácticas, de acuerdo con las características, contextos, saberes del estudiantado, a fin de abordar los contenidos curriculares de los planes y programas de estudio vigentes del nivel básico.

- Articula el conocimiento de la matemática, su didáctica y el saber de otras disciplinas, mediante la recuperación de saberes comunitarios, para conformar marcos explicativos y de intervención eficaces entre el estudiantado.
- Aplica la articulación, los propósitos, los contenidos y el enfoque de enseñanza de las matemáticas, e incorpora el trabajo reflexivo y comprensivo de los contenidos para facilitar la enseñanza y aprendizaje de la disciplina.

Gestiona los procesos de enseñanza y aprendizaje de las matemáticas, en un clima de igualdad, equidad e inclusivo que fortalece las habilidades socioemocionales, desde y para la democracia participativa.

- Trabaja de manera colaborativa con las familias o tutores de adolescentes y jóvenes para establecer vínculos entre los saberes comunitarios y los contenidos curriculares.

Evalúa los avances, logros y desempeños, desde un enfoque formativo e inclusivo, para lo cual, aplica los tipos, modelos y momentos de la evaluación, y usa la información en la realimentación oportuna al alumnado y en el análisis de su práctica profesional, con objeto de favorecer el aprendizaje e inhibir la reprobación o abandono escolar.

- Asume el proceso de reflexión crítica individual y colegiada, en torno a los resultados de la evaluación del aprendizaje del grupo y la incorpora como insumo en el análisis de su intervención docente bajo el compromiso de su mejora continua que fortalece su papel profesional que impacta en el aula, la escuela y la comunidad.

Utiliza teorías, enfoques y metodologías de la investigación para generar conocimiento disciplinar y pedagógico en torno a la enseñanza y aprendizaje de las matemáticas

para mejorar su práctica profesional y el desarrollo de sus propias trayectorias personalizadas de formación continua.

- Aplica críticamente los recursos metodológicos y las técnicas de la investigación, basadas en el diálogo para obtener información personal, de la familia y la comunidad y la usa como oportunidad de aprendizaje fomentando en el alumnado, la comprensión y aprecio por la diversidad, a través del diálogo y el intercambio intercultural, sobre la base de igualdad, equidad y respeto mutuo.
- Produce saber pedagógico, mediante la narración, problematización, sistematización y reflexión de la propia práctica, para mejorarla e innovar continuamente desde una interculturalidad crítica y el pensamiento complejo.
- Implementa proyectos socioeducativos y culturales con la comunidad, basados en diagnósticos, considerando a la escuela como parte de la misma, que impactan positivamente en el entorno comunitario, en la escuela y en los grupos que atiende.

Vinculación con la Nueva Escuela Mexicana (NEM)

La propuesta curricular de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) contempla cuatro elementos que la articulan de principio a fin. Uno de estos elementos establece a la comunidad como el núcleo integrador de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la relación de la escuela con la sociedad, con lo que se busca una relación educativa de carácter colectiva, solidaria y democrática, vinculada con la realidad y que resulte significativa para las y los estudiantes.

Reconoce la propuesta de la NEM, la necesidad de realizar adecuaciones administrativas, normativas y de gestión que favorezcan y apoyen el trabajo docente de las maestras y los maestros del país. Se asume también, que el centro escolar es un sistema social, plural y diverso pero muchas veces desigual, responsable de generar relaciones pedagógicas, culturales y sociales que mejoren y fortalezcan tanto la vida individual como la comunitaria, dentro y fuera de la escuela (SEP, 2022). Desde esta perspectiva, plantea la necesidad de que las escuelas en su diversidad tengan arraigo en la comunidad a la que pertenecen y, a su vez, sean valoradas por las personas que componen esa colectividad.

En este contexto, la NEM coloca a la comunidad como el espacio social, cultural, político, productivo y simbólico en el que se inscribe la escuela, entendida como el núcleo de las relaciones pedagógicas y de los propios procesos de enseñanza y aprendizaje, para que las y los estudiantes desarrollen al máximo sus potencialidades y capacidades. Colocar a la comunidad como un núcleo de vinculación de los procesos educativos implica una función desde la cual se problematiza el hecho educativo, por lo que es necesario establecer una relación dinámica de interdependencia e influencia recíproca entre la escuela y su entorno inmediato, que funcione como núcleo integrador de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

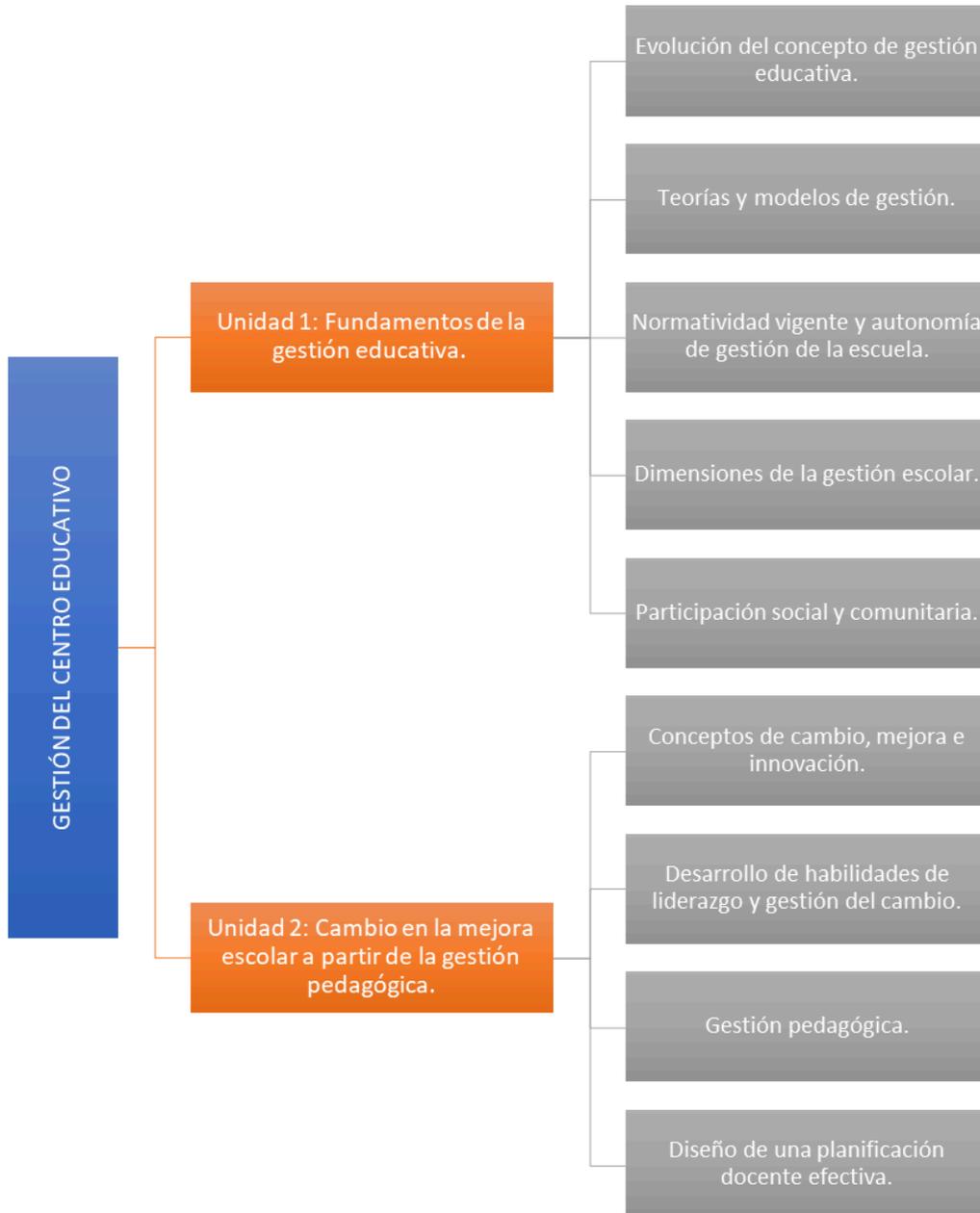
De igual forma, la NEM enfatiza la mejora de la práctica profesional de los docentes, mediante programas de formación continua y la implementación de proyectos socioeducativos y culturales con la comunidad, basados en diagnósticos que consideren a la escuela como parte de la misma, y que impacten positivamente en el entorno

comunitario, en la escuela y en los grupos que atiende, al visibilizar problemáticas que obstaculizan el aprendizaje¹, por lo que es necesario diseñar e implementar acciones que lleven a abatir dichas problemáticas.

Todo lo anterior, en el marco de una actuación de la cual se espera una participación activa en la gestión escolar y particularmente en la gestión pedagógica, a fin de contribuir y al fortalecimiento de los vínculos al interior de la escuela en su relación con la comunidad y con ello a la mejora institucional del Sistema Educativo Nacional.

¹ En este caso se enfatiza el aprendizaje de las matemáticas en educación secundaria.

Estructura del curso



Orientaciones para el aprendizaje y la enseñanza

Se sugiere mantener la linealidad de los contenidos, ya que cada unidad aporta elementos para el diseño, implementación y valoración de un proyecto de gestión. La primera unidad está diseñada para el reconocimiento del marco normativo del Sistema Educativo Nacional y la segunda pretende concluir con la construcción de un diagnóstico del contexto escolar y comunitario que atienda los diferentes niveles de concreción y dimensiones de la gestión. A partir de lo anterior se busca como parte de la actividad integradora, el diseño y desarrollo de un proyecto de intervención como parte del ámbito de la gestión² que aborde estrategias para atender una problemática general o una propia de las matemáticas, o bien una problemática que, si bien puede ser general, se utilice en su análisis elementos de las matemáticas. De igual forma, es deseable que este proyecto incluya en la parte final apartados de reflexión y evaluación.

Ante ello y como se comenta en el párrafo previo, los contenidos del curso están organizados para favorecer la elaboración de un proyecto de mejora institucional, el cual parte del reconocimiento de una problemática y la justificación para una intervención docente. Para lo anterior, se recomienda contrastar las experiencias de acercamiento a la práctica y la revisión de lineamientos guía para emitir juicios y sugerencias sobre la modificación de práctica educativas; específicamente la revisión de la Ley general de educación, Acuerdos secretariales actualizados, y Elementos curriculares específicos contenidos en el programa sintético de la fase 6³.

Después de reconocer la problemática y plantear la justificación, es importante delimitar el alcance de las condiciones institucionales y dimensionar su nivel de incidencia desde su intervención en el aula, por lo que se propone elaborar una estrategia de diagnóstico para fortalecer la identificación informal previa de la problemática e incorporar los nuevos elementos contextuales al diagnóstico. La última etapa del proyecto se materializa en la segunda unidad y se refiere al diseño del proyecto, su implementación⁴, reflexión y evaluación de resultados.

El docente responsable del curso debe favorecer la delimitación de los proyectos de mejora a partir de los contextos particulares de las instituciones educativas y la incidencia real desde la intervención en el aula de matemáticas, preferentemente con temáticas de esta área, por lo que se recomienda profundizar sobre la gestión

² Lo deseable sería que este tipo de proyectos se diseñarán e implementaran, es decir se realizara la fase de intervención, pero es un aspecto que difícilmente puede darse por lo corto del período semestral, además de que el proyecto tendría que estar listo con el diseño de la propuesta de intervención previo al inicio de la segunda jornada de práctica docente, lo que implica que la fase de diagnóstico tendría que realizarse durante la primera jornada.

³ La estrategia que se recomienda es retomar componentes del curso de Análisis y desarrollo curricular de segundo semestre, para que las y los estudiantes en formación retomen los análisis que realizaron en este curso y los vinculen con las intenciones formativas del curso de gestión del centro educativo.

⁴ Anteriormente (nota 2 de este mismo apartado) se ha precisado la dificultad de implementar un proyecto de este tipo, pero se deja este aspecto como intención formativa.

pedagógica y vincular con esta dimensión la problemática identificada en la elaboración del proyecto, el cual constituye la evidencia integradora del curso.

De igual forma, derivado de los acuerdos nacionales, el proyecto integrador sugerido en cuarto semestre corresponde al de una narrativa pedagógica, la cual busca promover un ejercicio reflexivo que se configura desde los proyectos de los cursos, al incorporar en su elaboración y en la dinámica de esta narrativa las siguientes características:

- Agregar actividades con relatos y descripciones donde se manifiesten creencias y concepciones sobre la docencia y su relación con la gestión del centro educativo (a partir de su trayectoria como estudiante, saberes derivados de las jornadas de acercamiento a la práctica y los fundamentos contemplados en documentos de tipo normativo).
- Una vez focalizada la perspectiva sobre la docencia y gestión del centro educativo, es importante que el momento de “planeación” esté acompañado por reflexiones sobre la información del diagnóstico y su incidencia, para determinar estrategias de intervención, lo que incluye elegir contextos pertinentes conforme a las necesidades comunitarias y de aquellas presentes en el aula en relación con las matemáticas.
- Posterior al diseño y posible proceso de implementación, es necesario promover un ejercicio de confrontación entre la planificación y el resultado de la práctica. Esta etapa cierra con un proceso de evaluación del diseño de la intervención que el estudiantado en formación debe confrontar con sus concepciones previas, diferenciando la experiencia como estudiante y docente en formación.
- La última etapa, se denomina “reconstrucción” y requiere la generación de conclusiones sobre la experiencia, por lo que se dejan de manifiesto los saberes docentes en torno a la gestión pedagógica y una reconsideración de la práctica, dando un nuevo sentido a ser, a su saber ser y a su hacer docente.

Por lo anterior, la intención formativa para este curso, es que, desde la narrativa pedagógica, se realice un vínculo con rasgos de la práctica docente que pueden observarse en aulas de secundaria, así como de otros que se indaguen mediante el uso de técnicas e instrumentos. Se trata de que, en esta narrativa, los y las estudiantes normalistas ofrezcan una construcción de algunas características de la gestión y de problemáticas que identificaron en aulas de matemáticas en secundaria, y en uso de la dimensión pedagógica y de las matemáticas, generen una propuesta de intervención para su solución. Al final la narrativa también debe ofrecer elementos desde la reflexión de la experiencia y la evaluación de la misma.

Proyecto integrador de intervención didáctico-pedagógica

El Plan de estudios de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas (plan 2022), en su apartado 1.14 que refiere a la evaluación y acreditación, establece en el inciso g, que:

Al término de cada curso se incorporará una evidencia o proyecto integrador desarrollado por el estudiantado, de manera individual o en equipos como parte del aprendizaje colaborativo, que permita demostrar el saber ser y estar, el saber, y el saber hacer, en la resolución de situaciones de aprendizaje. Se sugiere que la evidencia final sea el proyecto integrador del semestre, que permita evidenciar la formación holística e integral del estudiantado y, al mismo tiempo, concrete la relación de los diversos cursos y el trabajo colaborativo en academias de maestras y maestros responsables de otros cursos que constituyen el semestre, a fin de evitar la acumulación de evidencias fragmentadas y dispersas". (DOF, 2022, p. 30-31)

Por lo anterior, es imprescindible que el profesorado que imparte el curso de Gestión del centro educativo en matemáticas, establezca comunicación mediante el trabajo colegiado con sus pares del mismo semestre, para que, en medida de lo posible, acordar actividades comunes o identificar aspectos que este curso puede aportar a otros. De igual forma, los resultados del diagnóstico que se indican para la evidencia integradora y que se pide se identifiquen en la escuela secundaria asignada para la práctica docente del estudiantado normalista, puede permitir sistematizar sus resultados y como parte de los conocimientos adquiridos en otros espacios del mismo semestre, incluirlos en la elaboración del proyecto de mejora escolar que puede a la vez proponerse como evidencia común en más de un espacio formativo de cuarto semestre.

De esta forma, puede indicarse que un proyecto de intervención didáctica es un documento orientador que guía algunas acciones al interior de los espacios educativos, en el marco de un proyecto institucional, por lo que se convierte en una actividad que forma parte de las prácticas docentes. Involucra a diversos actores educativos principalmente de las escuelas secundarias por ser el escenario en que normalmente los mismos se desarrollan como contexto. En su desarrollo se requiere aplicar saberes teóricos analizados en el curso y metodológicos para su diseño. Se justifica por los elementos que brinda el contexto y el diagnóstico.

Etapas del proyecto de intervención

Se sugieren algunas etapas para la elaboración del proyecto de intervención que no son lineales, es decir, se presentan a modo de sugerencia y el docente formador puede realizar ajustes conforme lo crea necesario.

1. Descripción del contexto
 - a. Breve descripción de rasgos de contexto de la escuela secundaria
2. Marco de contexto a partir de los conocimientos teóricos del curso vinculantes con el desarrollo del proyecto
3. Diagnóstico
 - a. Diseño de técnicas e instrumentos

- b. Sistematización y presentación de resultados
- c. Selección de la problematización
- 4. Diseño de la propuesta de intervención
 - a. Propósito y objetivo de la intervención
 - b. Diseño de la propuesta o plan de acción
- 5. Evaluación de la pertinencia de la propuesta
- 6. Reflexión del proyecto
- 7. Anexos
 - a. Guión del diseño de instrumentos

Sugerencias de evaluación

Este apartado explica el enfoque de evaluación propuesto en el curso, la descripción de los distintos productos o evidencias de aprendizaje que han de considerarse para la evaluación. Se hace especial énfasis en la importancia que tiene el acompañamiento y realimentación a las y los estudiantes bajo la dinámica de la evaluación formativa y el papel relevante de la metacognición, la autonomía y el autoaprendizaje del estudiantado.

En este punto es importante considerar lo que establece el Plan de estudios de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas y la normativa respectiva, sobre la evaluación final, la cual se constituye como un promedio de dos partes:

1. La calificación promedio de las unidades de aprendizaje, representada por las calificaciones asignadas a los parciales y que representa un valor del 50 por ciento de la calificación final.
2. La evidencia integradora o proyecto integrador con valor del otro 50 por ciento y que se configura como parte de la calificación global.
3. La calificación final que es la resultante del promedio ponderado de las dos anteriores (promedio de parciales y calificación global)

Evidencias de aprendizaje

A continuación, se presenta mediante el uso de una tabla, el concentrado de evidencias que se proponen para este curso, utilizando en ello un formato de cinco columnas. Cada docente de manera individual o en colegiado, puede retomar, modificar, o sustituir las evidencias que se sugieren, ello de acuerdo con los perfiles cognitivos, las características de los y las estudiantes normalistas, el proceso formativo, y los contextos del grupo que atienden. También es importante recordar que, desde la perspectiva de una evaluación participativa, es importante revisar con el estudiantado y en su caso, realizar ajustes a los criterios de evaluación con los que se proponen se evalúen las evidencias de aprendizaje propuestas para el curso.

Unidad de aprendizaje	Evidencias	Descripción	Instrumento	Ponderación
Unidad 1	Elaborar infografía.	La infografía tiene como	Elaboración de lista de cotejo	10%

Fundamentos de la gestión educativa.	<p>Debe incluir descripciones sintéticas y estratégicas de conceptos vinculados con los tres primeros contenidos de la unidad, con el fin de que los y las estudiantes generen un marco de contexto que puedan utilizar al diseñar el proyecto integrador.</p> <p>Diseñar un cuadro sinóptico que describa distintas clasificaciones y definiciones de las dimensiones de la gestión.</p>	<p>propósito que los y las estudiantes identifiquen distintos elementos conceptuales que son posibles vincular y que tienen relación con el concepto de gestión y su evolución, con teorías y modelos de gestión y con la normatividad aplicable para formular programas de gestión.</p>	<p>que defina los elementos que debe contener la infografía, la cual se sugiere se presente en el aula.</p> <p>De igual forma, que esta evidencia se trabaje de forma colaborativa y por equipos de práctica asignados a las escuelas secundarias.</p>	10%
	<p>Elaborar un documento descriptivo que rescate los elementos principales de los Consejos Técnicos (CT) y del Programa escolar de</p>	<p>Mediante el desarrollo de la actividad, se busca que los y las estudiantes comprendan las clasificaciones que se presentan desde la visión de distintos autores respecto a las dimensiones de la gestión y las características de cada una de ellas, principalmente la pedagógica por el énfasis que pone el curso en la misma.</p> <p>El documento descriptivo de los CT busca que los y las estudiantes comprendan su funcionamiento, así como el seguimiento que se da a través de</p>	<p>Rúbrica de evaluación.</p> <p>Se sugiere que el grupo tenga conocimiento de la rúbrica y la misma pueda ser empleada por el docente formador y por los y las estudiantes como estrategia de coevaluación, al momento en el que la actividad se expone en el grupo.</p> <p>Lista de cotejo con distintos elementos analíticos que debe contener el documento descriptivo que realizan los y las estudiantes de los CT y la ruta</p>	10%

	<p>mejora continua.</p> <p>Diseñar instrumentos de recolección de datos considerando dimensiones de la gestión escolar y en particular de la dimensión pedagógica.</p>	<p>sus reuniones a la elaboración y seguimiento del programa de mejora continua de la escuela secundaria. La identificación de situación-problema que ocurren en la asignatura de matemáticas en secundaria, puede inicialmente identificarse mediante la observación de lo que ocurre en el aula, pero adicional a ello, es deseable elaborar el diseño y aplicación de instrumentos para fortalecer la elaboración del apartado de diagnóstico del proyecto integrador.</p>	<p>de mejora escolar.</p> <p>El docente formador fijará pautas generales que seguirá el diseño y definición de técnicas e instrumentos.</p>	<p>en esta unidad por las fechas de las jornadas, pero la misma es un componente del proyecto integrador por eso no se le asigna puntaje de evaluación.</p>
<p>Unidad 2</p> <p>Cambio en la mejora escolar a partir de la gestión pedagógica.</p>	<p>Elaborar constructos colectivos de cambio, mejora e innovación</p>	<p>A partir de las referencias que en este curso se sugieren o de otras más que los y las estudiantes pueden indagar, organizados en equipo de trabajo colaborativo, elaboran y presentar un constructo o noción teórica de lo que es cambio, mejora e innovación, sus características y las diferencias</p>	<p>No hay un instrumento propio para revisión de la actividad, pero el docente formador debe fijar las características que debe contener la actividad, y valorar la conveniencia de que los constructos queden a nivel de grupos colaborativos o sí se elaboran</p>	<p>10%</p> <p>10%</p>

	<p>Ensayo argumentativo</p> <p>Aplicación, sistematización y presentación de resultados que se obtuvieron en la aplicación de instrumentos utilizados para la elaboración del diagnóstico.</p>	<p>existentes entre cada una de ellas. Por la relevancia que tiene el liderazgo como gestor de cambio e impulso de la innovación en una institución educativa, se considera que la elaboración de un ensayo argumentativo, permitirá que los y las estudiantes puedan analizar y discutir respecto de cómo el liderazgo que ejerce el colectivo escolar (directivos y profesores) puede fortalecer realizar los cambios con los que se busca mejorar el quehacer institucional y sus procesos escolares. Mediante una presentación, los y las estudiantes señalan las distintas problemáticas que identificaron en la escuela secundaria y que preferentemente están vinculadas con la enseñanza y aprendizaje de las matemáticas, esto mediante la observación y el uso del diario de</p>	<p>constructos a nivel del grupo.</p> <p>Elaboración de rúbrica o lista de cotejo para evaluar el ensayo argumentativo. Se sugiere que el desarrollo de la evidencia se trabaje de forma colaborativa, de ser posible por equipos de práctica por escuela.</p> <p>Elaboración de rúbrica o para evaluar la presentación realizada por los equipos, tanto en su parte verbal como de su contenido.</p>	<p>La actividad se coloca en esta unidad por las fechas de las jornadas de práctica, pero la misma es uno de los componentes del proyecto integrador por eso no se le asigna puntaje de evaluación.</p>
--	--	--	---	---

		campo, así como la aplicación de instrumentos de diagnóstico.		
Evidencia integradora Proyecto de mejora escolar	Propuesta de mejora basado en el estado de gestión de la escuela secundaria de práctica docente, considerando de forma preferente problemáticas matemáticas presentes en el aula y que se abordan desde la dimensión pedagógica de la gestión.	Documento reflexivo en el que se presenta de forma sintética, la propuesta de un programa de mejora escolar realizado en consideración de los elementos contextuales analizados en el curso, el diagnóstico que dio origen a la problemática que se decidió abordar y una propuesta sintética que incluya objetivos y acciones para la intervención, así como una redacción en que se realice la evaluación de la propuesta y la reflexión sobre la práctica docente.	Lista de cotejo con los distintos apartados que debe tener la propuesta de mejora	50%

Notas:

1. La infografía puede ser más de una y el cuadro sinóptico como segunda evidencia de la Unidad I, puede también considerarse en su elaboración como un esquema mental o conceptual.
2. El diseño de técnicas e instrumentos para ser aplicados en el diagnóstico se indica en la primera unidad, pero esta es una actividad que es parte de la evidencia integradora.
3. Los constructos colectivos pueden solicitarse en un formato de ensayo breve.
4. En la evidencia integradora, el docente formador puede establecer una estructura de apartados distinta, o en su defecto dar mayor precisión a los apartados que se sugieren.
5. Las actividades se plantean desde una perspectiva colaborativa, por lo que el docente formador debe asegurarse de la participación activa de todos los miembros del equipo.

Unidad de aprendizaje I. Fundamentos de la gestión educativa

Presentación

En esta unidad, se abordarán los fundamentos de la gestión educativa, comprendiendo su evolución histórica y la importancia que tienen en el desarrollo institucional y en la calidad de los aprendizajes. Se explorarán diferentes teorías y modelos de gestión, analizando su aplicación en los distintos niveles de concreción de la gestión. Además, se examinará la normatividad vigente y se reflexionará sobre la autonomía de gestión escolar. Por último, se analizarán las dimensiones de la gestión escolar, incluyendo la pedagógica curricular, organizativa, administrativa y la social y comunitaria. Finalmente se analiza la participación social desde el ámbito de una escuela al servicio de la comunidad, esto mediante la realización de los consejos técnicos escolares, en los cuales se elabora y da seguimiento a los programas de mejora continua, con lo que se busca mejorar la atención educativa de la escuela secundaria y una mejor atención de la escuela a la comunidad a la que atiende.

En esta primera unidad del curso se analiza la evolución del concepto de gestión enfatizando su caracterización conforme a distintos modelos de gestión que han evolucionado a través del tiempo por el énfasis que los mismos han tenido en el desarrollo de las instituciones y de las empresas en general. Siguiendo a Casassus (1999), la evolución de la gestión como concepto, ha implicado el avance en teorías y modelos de gestión. Estratégicamente el análisis de los elementos de la gestión se ha propuesto a partir de dimensiones, por lo que en el curso se pone especial énfasis en la pedagógica curricular.

Lo anterior es importante porque bajo estas vertientes de evolución de las teorías y modelos, es requerido comprender los niveles de una gestión en sus distintos tipos y niveles de participación, así como la diferenciación en los modelos, lo que implica también entender las dimensiones en que la gestión ocurre y que, conforme a un determinado tipo de clasificación, se analizan desde la perspectiva directiva y de liderazgo, de lo curricular y la convivencia para el bien común. También es importante visualizar que en el curso se ofrecen distintas referencias de autores que presentan una clasificación distinta de estas dimensiones.

Ello permitirá contar con una comprensión teórica que permita a los y las estudiantes en formación, concebir y elaborar un proyecto educativo que se presenta al final del curso como parte de la evidencia integradora y que tiene como propósito elaborar una propuesta de mejora de la gestión escolar en las escuelas secundarias asignadas en el semestre para sus procesos de práctica docente. Sin embargo, el proyecto se irá realizando a lo largo del semestre y con el mismo se busca que las y los estudiantes logren visionar a la gestión escolar como una herramienta para la mejora del desarrollo institucional y de las prácticas docentes.

Ante ello, es importante recordar que, en el contexto actual, la autonomía escolar se concibe desde un panorama amplio que permite a una institución traspasar su espacio interno y buscar incidir en su entorno escolar, con el propósito de mejorar la calidad de

vida de las y los estudiantes y coadyuvar a solucionar problemas de la sociedad. Este marco de autonomía permite que “las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades del estudiantado y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional” (Botero, 2007, como se cita en Carro, 2018, p. 190).

Por lo anterior, es importante el análisis de elementos inherentes al ejercicio de la gestión, como es la normatividad, la cual rige la operación de las escuelas secundarias y se constituye en un fundamento de mediación entre el ejercicio de la función directiva y la mejora de la eficacia escolar. La normatividad fundamenta la necesidad de elaborar programas de gestión en las escuelas secundarias para mejorar los procesos escolares y atender desde su interior problemáticas que la institución manifiesta.

En este sentido, es importante que las y los futuros profesores de Matemáticas conciban la posibilidad de mejorar las prácticas en las escuelas donde realizarán su labor docente, por lo que es necesario que obtengan un conocimiento en general de distintas disposiciones legales y administrativas que norman el funcionamiento de las instituciones escolares, mismas que se contemplan en la Ley General de Educación, en acuerdos secretariales y en distintas normativas. Estas disposiciones tienen en común que buscan fortalecer la capacidad de la escuela de dar respuesta y solucionar problemáticas que se le presentan en el día a día, incluso más allá del ámbito académico. De igual forma, el programa sectorial 2020-2024 a nivel nacional ofrece elementos para vincular la gestión como un elemento de mejora institucional.

Particularmente y si bien esta es una intención formativa que se genera durante el desarrollo del programa, es crucial que desde su inicio se considere la necesidad de retomar estrategias que permitan que, a través del diseño y aplicación de técnicas e instrumentos, se pueda tener un acopio de información para elaborar un diagnóstico en la escuela secundaria. Así también, se precisa que los y las estudiantes realicen la interpretación de estos elementos de diagnóstico como un referente importante que será la base del diseño de una propuesta de mejora que se pueda aplicar y que conduzca a la mejora de dinámicas o procesos educativos en la escuela secundaria.

En este ejercicio de realizar una propuesta de mejora, es importante visualizar que el interés que se sugiere en este programa, es centrar su desarrollo a través de la gestión pedagógica, y particularmente identificar problemáticas que en lo general pueden estar vinculadas o no con las matemáticas, pero que aún no siéndolas, las y los estudiantes normalistas formulen propuestas de mejora desde esta disciplina con la finalidad de afianzar el desarrollo de su perfil de egreso.

Propósito de la unidad de aprendizaje

Comprender fundamentos de la gestión educativa, reconociendo su evolución histórica, y la importancia que tienen en el desarrollo institucional, en la mejora de los procesos educativos y los aprendizajes de la comunidad estudiantil de secundaria, mediante el análisis de teorías y modelos de gestión, la normatividad vigente y la autonomía de gestión que ejerce la escuela a través de los consejos técnicos y la ruta de mejora

escolar, para identificar mediante el análisis de dimensiones de la gestión escolar y en particular la pedagógica, áreas que requieran del diseño de una propuesta de intervención al manifestarse como una situación-problema que obstaculiza el desarrollo y eficientización de lo académico.

Contenidos

- Evolución del concepto de gestión educativa.
- Teorías y modelos de gestión.
 - Gestión educativa y niveles de concreción
 - Organización escolar y sus modelos de gestión
- Normatividad vigente y autonomía de gestión de la escuela.
 - Ley general de educación
 - Acuerdo secretarial (717). Lineamientos para formular programas de gestión escolar
 - Programa sectorial 2020-2024
- Dimensiones de la gestión escolar.
 - Pedagógica curricular
 - Organizativa
 - Administrativa
 - Social y comunitaria
- Participación social y la comunidad escolar.
 - Lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica.
 - Programa escolar de mejora continua.

Estrategias y recursos para el aprendizaje

El proceso de formación de este curso, implica el desarrollo de contenidos que se vinculan y enriquecen a lo largo de las dos unidades de aprendizaje. Cada una de ellas define sus propias evidencias de evaluación, sin embargo, como proyecto integrador se propone que el o la estudiante valore la importancia que tiene el desarrollo de la gestión escolar y en particular la gestión pedagógica en la mejora del funcionamiento de una institución educativa, por lo que el curso plantea una relación de elementos teóricos que se abordan en la primera unidad y que permitirán al o la estudiante contar con un marco referencial del ámbito de la gestión.

Ante ello, esta primera unidad pretende que el planteamiento teórico cumpla la función de ser una herramienta que facilite comprender la gestión escolar como una disciplina que ha evolucionado y que se caracteriza por dotar de herramientas que permiten a una institución escolar resolver situaciones asociadas o no a problemáticas que inciden en lo escolar, y con ello, puede también indicarse un fin determinado que puede ser un objetivo a cierto plazo. Desde este contexto, es importante visualizar la gestión como una acción estratégica que desde el ámbito directivo y de la docencia, su direccionamiento desde la gobernanza y el ejercicio del liderazgo, constituye el puente de ejecución entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar, considerando en ello el ámbito curricular y el de la convivencia para el bien común.

En el desarrollo de los contenidos temáticos, es importante indagar en las escuelas secundarias de práctica, aspectos como los siguientes:

- ¿Cuál es la organización u organigrama de la escuela secundaria?
- ¿Por qué son importantes las funciones que desempeña el personal directivo y administrativo en la escuela secundaria?
- ¿Cómo se entiende la autonomía de gestión de la escuela?
- ¿Cómo se describe el modelo de gestión escolar que implementa la escuela secundaria de práctica?
- ¿Qué características tiene el Programa Escolar de Mejora Continua que diseñó la escuela secundaria?

Considerando las preguntas anteriores y las respuestas que se pueden rescatar producto de su indagación en la escuela secundaria, así como el desarrollo en el aula de la escuela normal de los contenidos temáticos para esta unidad, es importante que en equipos de trabajo organizados por escuela de práctica y en su caso, recurriendo a la investigación documental para el caso de preguntas que no se hayan podido responder, integrar esta información a la infografía que se solicita se realice como una de las evidencias de aprendizaje de la unidad.

De igual forma, las siguientes son actividades que se proponen como andamiajes necesarios para el desarrollo de la actividad de infografía. El docente formador las puede considerar o en su momento optar por otras que considere viables para cumplir con los propósitos del curso, el propio de la unidad y con las evidencias de aprendizaje.

De esta forma y para el desarrollo de los dos primeros contenidos se sugiere:

- De las distintas referencias que se indican, realizar a partir de por lo menos tres autores, tres definiciones del concepto de gestión. Para este fin se recomiendan como referencias las de Casassus (1999), Mora (2009), Carro (2018) y Rico (2016).
- Identificar de forma sintética características de cada uno de los siete modelos de gestión que cita Casassus (1999). Considerar en el documento de la UNESCO (2011) denominado “Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas”, el esquema que se presenta en la página 22, respecto de cada uno de los modelos.

Para el desarrollo del tercer contenido referido a la normatividad se sugiere:

- Revisar la Ley General de Educación en el Capítulo II referido a la Mejora escolar, particularmente los artículos 107 a 109, para tomar nota del fundamento que tiene la mejora escolar y la operación de los Consejos Técnicos en las escuelas.
- Revisar el acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Identificar en las finalidades que se mencionan en este documento, las referidas a la autonomía de gestión, los Consejos Técnicos Escolares y la Ruta de Mejora Escolar. Tomar nota de estos aspectos

- pensando en la infografía que como evidencia se solicita para esta unidad.
- Revisar el Programa Sectorial 2020-2024 (SEP, 2020) para identificar acciones de gestión vinculadas a la operación de la escuela. Particularmente se sugiere analizar los siguientes aspectos:
 - Problema público 6 y objetivo prioritario 6 (pp. 201 y 202).
 - Relevancia del objetivo prioritario 6 (pp. 211-213).
 - Estrategias prioritarias: 2.3 (p. 218); 6.1 (p. 227); 6.2 (pp. 227-228); 6.5 (pp. 229-230)

Para el desarrollo del cuarto contenido, se sugiere identificar de forma sintética, características de cada una de las dimensiones que menciona González (2009) en relación a las dimensiones constitutivas de la organización escolar y que refieren a distintas dimensiones entre ellas la estructural, relacional, procesual, cultural y del entorno (pp. 27-32). De igual manera, y conforme a la relevancia que adquiere en este curso la dimensión pedagógica, se recomienda revisar el texto de la UNESCO (2011) respecto a las dimensiones de la gestión educativa en la cual se hace mención de las dimensiones siguientes: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria (pp. 32-22). Este análisis orienta realizar la segunda evidencia de aprendizaje de esta primera unidad.

También es importante considerar que, como objeto de estudio, la participación escolar en las últimas décadas ha cobrado un peso relevante como dispositivo que trasciende el ámbito escolar y recupera los valores sustanciales de una sociedad democrática (Guarro, 2005; Muñoz, 2011; Puig, 2000; Reimers, 2003; Santos, 2006, como se citan en De la Cruz y Matus, 2017). Y si bien la participación escolar se ha analizado desde distintas perspectivas teóricas, es importante apreciar el peso de aproximaciones basadas en teorías críticas con los aportes de Freire y Giroux, las cuales han colocado en el centro a la participación escolar como un mecanismo que coadyuva a la generación de condiciones escolares basadas en la igualdad y la equidad, que promuevan la toma de decisiones, la autonomía y la emancipación del estudiantado como ciudadanos plenos y con derechos, por lo que la participación escolar es una expresión de inclusión, tanto educativa como social (De la Cruz y Matus, 2017).

Respecto a la participación social y comunitaria que es el último contenido de la unidad, se sugiere que los y las estudiantes indaguen en la escuela secundaria de práctica, cómo es la relación y el involucramiento que logra la escuela con madres y padres de familia, o los responsables del cuidado de los escolares. Para el desarrollo de este contenido, es recomendable que de forma previa se analicen en la escuela normal las referencias que se indican en el apartado correspondiente y que tienen por sentido el de facilitar que el o la estudiante en formación comprenda qué es un programa de mejora continua, el período en el cual se realiza, y cómo es el seguimiento que a éste se le da en los Consejos Técnicos Escolares (CT). De igual forma, es importante llevar a los y las estudiantes a la comprensión de qué son los CT, y aspectos cómo quiénes lo integran, las funciones de sus integrantes y la cantidad de reuniones que se celebran durante el ciclo escolar, así como el objeto de las mismas. Con estas actividades, se facilita realizar la tercera evidencia de aprendizaje señalada para esta unidad.

En este contexto, se busca que el o la estudiante normalista comprenda los distintos componentes de un programa de mejora escolar y el vínculo que éste guarda con la realización de los CT, de tal forma que este análisis les permita adquirir referentes para indagar en sus jornadas de práctica docente, distintos aspectos vinculados con las problemáticas que la escuela busca atender en lo que también se suele denominar como ruta de mejora escolar.

En el desarrollo de esta unidad también se considera importante avanzar en la evidencia integradora, por ello se propone trabajar en el diseño de instrumentos que se utilizarán como medios de acopio de información durante las jornadas docentes de las y los estudiantes normalistas. De esta forma, se sugiere la organización del grupo en equipos de trabajo colaborativo considerando las escuelas secundarias de práctica, para realizar el proyecto integrador del curso, y en ello, el uso de técnicas e instrumentos que permitan recuperar información para identificar las problemáticas que la escuela ha definido en su programa de mejora escolar como prioritarias en su atención. Ante ello en la unidad se considera como una de las evidencias de aprendizaje, considerar el diseño de instrumentos y para este fin se recomienda revisar el documento que se indica en el apartado de referencia como titularidad del INEE-OEI-British Council (2018). La lectura de Lázaro (2002) y de Uribe et al. (2019) también puede ayudar para este fin.

Evaluación de la unidad

Derivado de las actividades, se recuperan las evidencias y se genera una reflexión en torno a ellas, principalmente en la evidencia integradora. También es preciso indicar que las evidencias se proponen se realicen en grupos de trabajo colaborativo, por lo que el docente formador debe buscar mecanismos que le aseguren que los y las estudiantes hayan colaborado de la mejor manera posible.

Rescatar el carácter formativo de la evaluación, el cual tiene como punto de inicio la claridad sobre los resultados del aprendizaje deseado, los requerimientos de las evidencias y la reflexión sobre lo aprendido. 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. El cuadro que se presenta con las evidencias, se elaboró tomando en cuenta los dominios y desempeños a los que atiende el curso, conformados en el ser, ser docente y hacer docencia.

Evidencias de la unidad	Criterios de evaluación
<p>Infografía:</p> <p>Debe incluir descripciones sintéticas y estratégicas de conceptos vinculados con los tres primeros contenidos de la unidad, con el fin de que los y las estudiantes generen un marco de contexto que puedan utilizar al realizar el proyecto integrador.</p>	<p>Saber</p> <p>En la infografía conceptualiza la gestión, sus modelos, dimensiones y normatividad aplicable para el impulso y fortalecimiento de la gestión en las instituciones escolares.</p> <p>En el cuadro sinóptico presenta clasificaciones desde la visión de distintos autores respecto a las</p>

<p>Cuadro sinóptico: Diseñar un cuadro sinóptico que describa distintas clasificaciones y definiciones de las dimensiones de la gestión.</p> <p>Documento descriptivo: En su elaboración se rescatan los elementos principales que el o la estudiante normalista debe conocer respecto a los Consejos Técnicos (CT) y del Programa escolar de mejora continua.</p> <p>Técnicas e instrumentos: Comprende el diseño de técnicas e instrumentos de recolección para recabar información del diagnóstico escolar.</p>	<p>dimensiones de la gestión, describe sus características enfatizando la dimensión pedagógica. El o la estudiante comprende la forma en que se integran los CT, su funcionamiento, así como el seguimiento que se da a través de sus reuniones a la elaboración y seguimiento del programa de mejora continua y al programa analítico. El o la estudiante normalista tiene claridad de elementos teóricos y prácticos vinculados a la gestión, conoce del diseño de técnicas e instrumentos de investigación.</p> <p>Hacer Revisa y analiza bibliografía especializada que se propone en esta unidad y recursos que puede indagar por cuenta propia; realiza su interpretación y elabora la interrelación de los conceptos en la infografía. Esquematiza y estructura las dimensiones de la gestión en el cuadro sinóptico. Identifica y redacta de forma clara en el documento descriptivo, los elementos más vinculantes en relación al CT, el programa de mejora continua y el programa analítico. Diseña guías e instrumentos de investigación.</p> <p>Ser y estar Genera los andamiajes iniciales que le permiten reconocer elementos teóricos-conceptuales vinculados a la gestión escolar y en particular la gestión pedagógica. Reconoce la importancia de la gestión en la mejora de los procesos escolares de las instituciones educativas. Vincula el conocimiento teórico con elementos de la investigación educativa para realizar una concreción teórica-práctica que se visualiza en el diagnóstico de la situación en que ocurre la gestión escolar y la gestión pedagógica en la escuela secundaria de práctica. Es capaz de generar propuestas que incidan en la mejora de lo escolar, y en particular, del aprendizaje de las matemáticas en secundaria.</p> <p>Vinculación con la comunidad Reconoce la importancia que tiene el vínculo escuela-comunidad. Reconoce la importancia de la participación de la comunidad escolar en el desarrollo de</p>
---	---

	la gestión y de los procesos escolares del estudiantado.
--	--

Bibliografía

A continuación, se presenta un conjunto de textos de los cuales la profesora o el profesor formador podrá elegir aquellos que considere de mayor utilidad, o bien a los cuales logre tener acceso, pudiendo también sustituirlos por otros textos, o textos más actualizados.

Bibliografía básica

- Carro, N. (2018). Capítulo 6. Un acercamiento a cuestiones básicas de la gobernanza. Concepto polisémico y su relación con la educación: Autonomía de gestión/gobernanza. En María Verónica Nava Avilés (Coordinadora) *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. Secretaría de Educación Pública, México. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En UNESCO. *La Gestión en busca del sujeto*. Seminario Internacional: Reformas de la Gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa, llevada a cabo del 13-14 de noviembre de 1997 en Santiago, Chile. Publicada por la UNESCO-SANTIAGO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117612>
- Castro F. y Castro, J. (2013). *Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional*. Universidad del Bío. <https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISEÑO%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTIÓN%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>
- De la Cruz, G. y Matus, D. (2017). Participación Escolar e Inclusión Educativa: Un Estudio de Caso de Experiencias con Estudiantes de Secundaria Alta. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25, 1-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047078>
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (07 de marzo de 2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. <https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/62550be0-b2d6-4c65-9324-0f0ca932e616/a717.pdf>
- González, M. T. (Coord.) (2009). Las Organización Escolares: Dimensiones y Características. En María Teresa González, *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Prentice Hall.
- Instituto Internacional de Investigación en Tecnología Educativa (IIITE). (s.f.). *Diseño de proyectos de innovación educativa. Capítulo 6. Diagnóstico del problema*. [DisnProyInnovEduc_2aEd_06.pdf \(utel.edu.mx\)](https://www.iiite.edu.mx/DisnProyInnovEduc_2aEd_06.pdf)
- INEE-OEI-British Council (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México: autores. [Autoevaluacion-1.pdf \(inee.edu.mx\)](https://www.inee.edu.mx/Autoevaluacion-1.pdf)
- Lázaro, A. (2002). Procedimientos y técnicas del diagnóstico en educación. *Revista Tendencias Pedagógicas*. 7, 97-116. [Repositorio UDGVirtual: Procedimientos y técnicas del diagnóstico en educación](https://repositorio.udgvirtual.udg.mx/handle/123456789/12345)

- Ley General de Educación (LGE) (2019). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. México, D.F. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019.
- 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*. <http://ccs.ciesas.edu.mx/cuadernos/cPD/cPD%20Texto%2011.pdf>
- Melgar Mondragón, E. y Castillo Careaga, D. (2018). Capítulo 5. Consejos Técnicos Escolares: Una visión compartida. En María Verónica Nava Avilés (Coord.) *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. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Montes Rodríguez, L. y Zepeda Sánchez, L. Y. (2018). Capítulo 7. De la administración escolar a la gestión educativa. La gobernanza y el liderazgo en el aula. En María Verónica Nava Avilés (Coord.) *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. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-4043200900030001
- Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-89322016000100005&script=sci_arttext
- Salas, R., Sánchez, M.C. y Puentes, M. (2003). *Evaluación del proyecto de gestión escolar*. Universidad Pedagógica de Durango. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2880787>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*. Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. ORIENTACIONES PARA ELABORAR EL PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). *Orientaciones para realizar los Consejos Técnicos Escolares. Ciclo escolar 2019-2020*. Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. 201909-RSC-Xzw TWBI-Organización-CTE2019_2020VF.pdf (sep.gob.mx)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*, pp. 83-90, 122-129, 201-202, 211-213, 218, 227-230.

- Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, pp. 32-33. UNESCO, Lima. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Uribe, A., Arredondo, S.A., López, M.A. (2019). Diagnóstico de gestión institucional: Un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 7(4), 10-24. [Diagnóstico De Gestión Institucional: Un Estudio de Caso En Educación Básica | Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas \(umich.mx\)](https://www.umich.mx/revistas/revista-de-la-facultad-de-contaduria-y-ciencias-administrativas)

Bibliografía complementaria

- Aguirre, A., Traver, J., y Moliner, L. (2012). La escuela incluida. Dinamizando la participación escolar en la comunidad mediante diagnóstico social participativo. *Edetania: estudios y propuestas socio-educativas*, 41, 57-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4089662>
- Bolívar, A. (2006). Evaluación Institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. *Revista Gestaoemacao*. <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/ga%20912006-abolivar.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (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*. [Lineamientos-completos-ACUERDO-2019.pdf \(sev.gob.mx\)](https://www.sev.gob.mx/lineamientos-completos-ACUERDO-2019.pdf)
- Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE). (2014). Políticas para mejorar la gestión escolar en México. En *Documentos ejecutivos de política educativa*. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento4-gestion.pdf>
- Instituto Politécnico Nacional (IPN). (2012). *Historia de la gestión educativa en México*. [3.pdf \(aiu.edu\)](https://www.aiu.edu.mx/3.pdf)
- Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., & Medina León, A. (2002). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*. [Microsoft Word - artículo 2.doc \(unizar.es\)](https://www.unizar.es/microsoft-word-articulo-2.doc)
- Marrero, F. (2010). La evaluación institucional. Su concepción desde algunas consideraciones acerca de los juicios de valor explícitos y una propuesta para su desarrollo. *Revista Luz*. 1(9). <https://www.redalyc.org/pdf/5891/589165869002.pdf>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 49-83. <https://rieoei.org/RIE/article/view/525>
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Educere*, 4(10), 39-46. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México. <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2014). *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar. Fase intensiva*. Subsecretaría de Educación Básica. [OFI_Rutademejora.pdf \(tamaulipas.gob.mx\)](https://www.tamaulipas.gob.mx/OFI_Rutademejora.pdf)
- Sendón, M. A. (2007). *Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires*. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1832Sendon.pdf>
- IIPE -UNESCO. (2002). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. [Gestión Educativa](https://www.unesco.org/education/gestion-educativa)

Estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa - Educrea

Valenzuela, J., Ramírez, M. y Alfaro, J.A. (2010). Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. *Revista Perfiles Educativos*. 131(33).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100004

Videos

Bolívar, A. [SINEACE Calidad Educativa]. (2021). *Antonio Bolívar explica las capacidades institucionales para una autoevaluación exitosa [Video]*. Youtube. [Antonio Bolívar explica las capacidades institucionales para una autoevaluación exitosa \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=AntonioBolívar explica las capacidades institucionales para una autoevaluación exitosa (youtube.com))

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

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

TedxYouth@AcademiaBC. (2018). *Planificación Estratégica Participativa*. Abilio Orellana. https://youtu.be/KV9Rj6g_Vjs?si=eO4mVPBZp-WWOR0e

Tobón, S. [Dr. Sergio Tobón]. (27 de abril de 2023). *Diagnóstico socioeducativo. [video]*. YouTube. <https://youtu.be/QAXGKc6xEtw?si=ydwPFzBB2aOGuh-b>

Administración o gestión educativa <https://www.youtube.com/watch?v=WWkLiJv-lqE>

[GESTIÓN ESCOLAR en educación básica \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=WWkLiJv-lqE)

[Tipos de gestión escolar \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=WWkLiJv-lqE).

Sitios web

Unidad de aprendizaje II. Cambio en la mejora escolar a partir de la gestión pedagógica.

Presentación

El impacto de las prácticas de gestión es mayor cuando éstas tienen como eje la dimensión pedagógica e incluyen la participación de los miembros de la comunidad escolar, entre ellos, la de los directores (Antúnez y Gairín, 2000; Carriego, 2005; Ezpeleta, 2000; Furlan, Landesman y Pasillas, 2000; Romero, 2004; Sandoval, 1996, 2002, como se citan en Barrientos y Taracena, 2008). De igual forma y como lo expresa González (2009), en una organización como la escolar se lleva una tarea educativa saturada de componentes valorativos y normativos, por lo que el funcionamiento cotidiano del centro es el reflejo de dimensión cultural que afecta al propósito y filosofía de la organización, esté o no escrito y, por tanto, al modo de trabajar y relacionarse en ella.

En esta unidad, se abordará el concepto de liderazgo en la gestión escolar, explorando diferentes tipos de liderazgo y su influencia en el cambio, la mejora y la innovación educativa. De esta forma y retomando a Bolívar (2010), se puede indicar que la capacidad de mejora de una institución escolar depende de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a que el colectivo se desarrolle, fortalezca la colaboración intrapersonal e institucional y se construya una cultura escolar con mayor identidad institucional, lo que genera condiciones para fortalecer la capacidad interna de mejora.

Conforme a Cerdas, Marín y Vargas (2008), es necesario considerar que la cultura organizacional de los centros educativos puede tener arraigadas algunas creencias y manifestaciones, en torno a la permanencia del “status quo”, lo que se puede manifestar en una resistencia negativa hacia los cambios propuestos en torno a los procesos de mejoramiento. En contexto con lo anterior, se analizan los procesos de cambio y mejora escolar, reflexionando en el ejercicio del liderazgo directivo y docente, y su rol en ello, pero también en una reculturización a veces necesaria en la comunidad escolar para poder transitar por una ruta de cambio e innovación, y vencer posibles resistencias. Por ello se analizan las habilidades de liderazgo y de gestión del cambio y se retoma lo que ha indicado Antúnez (1994) respecto a que los cambios y las innovaciones son respuestas a una necesidad adaptativa de los centros escolares, a las exigencias de elementos externos de tipo personales, sociales e institucionales; y a las demandas de las alumnas y alumnos cuyas características no son tampoco permanentes o estáticas.

En esta unidad se incorpora las conceptualizaciones de cambio e innovación, así como el análisis y el rol del liderazgo pedagógico que ejercen directivos y docentes, esto en una cultura de cambio. En contexto con ello, es importante que el estudiantado en formación considere que la participación escolar puede llegar a trascender los entornos escolares y tener un impacto sustancial en las comunidades y contextos en que participan los y las estudiantes de secundaria (De la Cruz y Matus, 2017).

Como se indicó en la primera unidad, esta unidad da continuidad a la necesidad de que el futuro profesorado de matemáticas contribuya al mejoramiento de las escuelas

donde realizarán su labor docente, por lo que se sigue trabajando en el proyecto de mejora escolar que como evidencia integradora del curso se tiene que presentar al final del curso, esto y como también ya ha sido señalado, desde una perspectiva de innovación y mejoramiento de las prácticas escolares.

Una vez que se cuenta con la información del diagnóstico, la cual incluso puede captarse del programa de mejora escolar que tiene la escuela secundaria, se propone en este curso como referente la dimensión pedagógica y a partir de la sistematización de los elementos diagnósticos, diseñar una propuesta de mejora que tenga por sentido eliminar o reducir problemáticas en el aula que representan obstáculos para alcanzar los aprendizajes. Siempre que sea posible, el uso que se propone de la dimensión pedagógica y abordar problemáticas desde la perspectiva de las matemáticas, tiene como fin fortalecer los rasgos del perfil de egreso de las y los estudiantes en formación, así como generar mayor significatividad y transversalidad al empleo de las matemáticas.

Con el desarrollo de esta estrategia, se espera que la comunidad normalista en formación fortalezca sus capacidades de identificar problemas significativos que enfrenta la escuela y promuevan el mejoramiento de la institución mediante la innovación de la práctica educativa. Así también inculcar en las y los normalistas, la responsabilidad de involucrarse activamente en proyectos y planes de trabajo que tenga la escuela o institución en la que preste su práctica profesional.

Propósito de la unidad de aprendizaje

Comprender el papel de la participación social de la comunidad escolar en el desarrollo de la escuela y de los educandos, al analizar procesos de cambio y de mejora escolar que buscan eliminar dificultades en el aprendizaje, así como la importancia que en ello tiene la participación escolar, mediado por el ejercicio de un liderazgo directivo y un liderazgo docente en el que desde la gestión pedagógica se busca el cambio y la innovación para la mejora de los procesos y las prácticas docentes en matemáticas.

Contenidos

Unidad de aprendizaje II. Cambio en la mejora escolar a partir de la gestión pedagógica.

- Conceptos de cambio, mejora e innovación.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión del cambio
- Gestión pedagógica
 - Importancia de la gestión pedagógica en la enseñanza de las matemáticas.
 - Roles y responsabilidades del docente en la gestión pedagógica.
- Diseño de una planificación docente efectiva, a partir de elementos curriculares y estándares del programa escolar de mejora continua.
 - Evaluación y Mejora Continua
 - Retroalimentación efectiva para el desarrollo de los y las estudiantes.

- Reflexión sobre la práctica docente y mejora continua.

Actividades y recursos para el aprendizaje

Las siguientes son actividades que se proponen como andamiajes necesarios para que las y los estudiantes normalistas realicen las evidencias de aprendizaje de la segunda unidad. El o la docente formador las puede considerar, o en su momento optar por otras que considere viables para cumplir con los propósitos del curso y las evidencias que el curso solicita se realicen.

Contextualmente, las siguientes preguntas de indagación buscan que la o el estudiante normalista acceda a un escenario inicial con conocimientos que le permita ubicar de mejor manera, la forma en que se desarrolla la gestión escolar en la escuela secundaria de práctica. También pueden utilizarse en distintas evidencias del curso, principalmente de aquellas que tienen implícitos recursos de escritura académica. La segunda de ellas puede contestarse mediante su indagación en la escuela de práctica y las otras dos con el análisis de lecturas que en el mismo planteamiento de las preguntas se especifica:

- Desde el ámbito de la dirección de una escuela secundaria, ¿Cómo se entiende el término gobernanza y cuál es su importancia en el ejercicio de la gestión?, y ¿Cómo se relaciona este concepto con el liderazgo? Para dar respuesta a estas interrogantes se recomienda revisar la lectura de Carro (2018).
- ¿Cómo se manifiesta la participación escolar en las escuelas secundarias por parte de los distintos actores que intervienen en el proceso escolar?
- ¿Cuáles son los beneficios de la participación escolar en los ámbitos personal, institucional y social? Para dar respuesta a esta interrogante se recomienda revisar la lectura de los autores De la Cruz y Matus (2017).

Para el desarrollo de los contenidos, se sugiere que inicialmente el docente formador revise los recursos bibliográficos y seleccione aquellos que conforme a su naturaleza y practicidad le pueden ser de mayor utilidad. Algunas orientaciones en particular para el primer contenido es revisar la lectura de Cilleruelo (2007) para elaborar un constructo de los conceptos de cambio, mejora e innovación, distinguiendo sus características y diferenciación. Conforme lo establece la evidencia de aprendizaje, la construcción puede quedar a nivel de grupos de trabajo colaborativo, o realizar una construcción colectiva de todo el grupo.

Para el segundo contenido referido al liderazgo y el impulso que desde este se puede tener para el impulso de una gestión de cambio, la segunda evidencia de la unidad plantea realizar un ensayo argumentativo, para lo cual se sugiere que los y las estudiantes organizados en grupos de trabajo colaborativo revisen los recursos que el docente formador les sugiera para realizar esta actividad, esto conforme al requerimientos que en la misma se establece como punto central de su análisis, y los que el formador haya establecido, por ejemplo si fuera el caso del uso de una rúbrica con la que la actividad se vaya a evaluar.

Como parte de las evidencias de aprendizaje, pero particularmente ésta vinculada al desarrollo del proyecto integral, se indica que en esta unidad el estudiantado debe

sistematizar y presentar los resultados que se obtuvo en la aplicación de instrumentos utilizados para la elaboración del diagnóstico. En la descripción de las evidencias de evaluación a esta actividad no se colocó un porcentaje, ya que el mismo queda integrado en el proyecto en que la actividad se presenta como una evidencia terminada. La finalidad de su presentación es que los y las estudiantes reciban retroalimentación respecto a los resultados que lograron focalizar en la indagación, y también ideas respecto de la problemática que pueden abordar en el proyecto integral.

Esta misma circunstancia se plantea para el caso de los dos contenidos finales de la unidad, por lo que su desarrollo y comprensión queda plasmado en la evidencia integradora, pero es necesario que el docente formador facilite recursos y orientaciones que les permitan a los y las estudiantes en formación captar su significado e idear estrategias de integración en dicha evidencia. Ello también implica que el docente debe establecer con claridad los apartados que deberá contener el proyecto de mejora que el estudiantado normalista debe realizar como parte de esta actividad y de los cuales en un apartado más adelante se proponen algunos de estos apartados a modo de sugerencia.

Evaluación de la unidad

Derivado de las actividades, se recuperan las evidencias y se genera una reflexión en torno a ellas, principalmente en la evidencia integradora. También es preciso indicar que las evidencias se proponen se realicen en grupos de trabajo colaborativo, por lo que el o la docente formador debe buscar mecanismos que le aseguren que los y las estudiantes hayan colaborado de la mejor manera posible.

Rescatar el carácter formativo de la evaluación, el cual tiene como punto de inicio la claridad sobre los resultados del aprendizaje deseado, los requerimientos de las evidencias y la reflexión sobre lo aprendido. 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. El cuadro que se presenta con las evidencias, se elaboró tomando en cuenta los dominios y desempeños a los que atiende el curso, conformados en el ser, ser docente y hacer docencia.

Evidencias de la unidad	Criterios de evaluación
<p>Elaborar constructos: Elaborar y presentar un constructo o noción teórica de lo que es cambio, mejora e innovación.</p> <p>Ensayo argumentativo: Documento que exhibe elementos argumentativos teniendo como centro del análisis, que las y los estudiantes puedan analizar y discutir respecto de cómo el</p>	<p>Saber</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los y las estudiantes ubican una descripción pertinente de cada uno de los constructos, así como de sus características y las diferencias existentes entre cada una de ellos. ● Se exhibe conocimiento amplio de un liderazgo pedagógico como facilitador de los cambios y la innovación que buscan mejorar el quehacer institucional y los procesos escolares. ● Se exhibe claridad en un diagnóstico realizado con nivel de profundidad y en el que se vinculan elementos de la gestión, así como la

<p>liderazgo puede fortalecer el quehacer institucional.</p> <p>Presentación de diagnóstico: Aplicación, sistematización y presentación de resultados que se obtuvieron en la aplicación de instrumentos utilizados para la elaboración del diagnóstico.</p>	<p>identificación de problemáticas que inciden en lo escolar.</p> <p>Hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revisa y analiza recursos bibliográficos que se proponen en la unidad e indaga en otras fuentes para la elaboración de constructos teóricos y una argumentación pertinente que se expresa en el ensayo argumentativo. ● Vincula las matemáticas con el análisis de situaciones-problema, propone desde esta área soluciones y con ello le da mayor significatividad a los conocimientos matemáticos. ● Sistematiza y presenta información conforme a reportes de investigación de tipo cualitativo o cuantitativo. ● Manifiesta dominio en el uso de tecnologías para el manejo de textos, gráficas y presentaciones. <p>Ser y estar</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aplica conocimientos teóricos y conceptuales que se analizan en el curso y los vincula para generar una propuesta de mejora escolar. ● Reconoce la importancia de la gestión en la mejora de los procesos escolares de las instituciones educativas. ● Identifica situaciones-problemas mediante la aplicación de técnicas e instrumentos en el aula y mediante la gestión pedagógica genera propuestas de intervención para su solución. <p>Vinculación con la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reconoce la importancia de una práctica docente innovadora, capaz de generar propuestas de intervención que trascienden el ámbito de la escuela y beneficien a la comunidad.
---	--

Bibliografía

A continuación, se presenta un conjunto de textos de los cuales el profesorado formador podrá elegir aquellos que considere de mayor utilidad, o bien a los cuales logre tener acceso, pudiendo también sustituirlos por otros textos, o textos más actualizados.

Bibliografía básica

Antúñez, S. (1994). La autonomía de los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación. *Revista de Educación*, 304.
<http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numerosrevista-educacion/numeros-antiores/1994/re304/re304-04.html>

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas*. 2(9). [Microsoft Word - 01bolivarf.doc \(psicoperspectivas.cl\)](#)
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F.J. (2013). El liderazgo en las Instituciones Educativas. Una revisión de las líneas de investigación. *Revista Fuentes*. 14. 15-60. <https://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Carro, N. (2018). Capítulo 6. Un acercamiento a cuestiones básicas de la gobernanza. Concepto polisémico y su relación con la educación: Autonomía de gestión/gobernanza. En María Verónica Nava Avilés (Coordinadora), *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. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- De la Cruz, G. y Matus, D. (2017). Participación Escolar e Inclusión Educativa: Un Estudio de Caso de Experiencias con Estudiantes de Secundaria Alta. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25,1-35. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047078>
- Castro F. y Castro, J. (2013). *Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional*. Universidad del Bío. <https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISEÑO%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTIÓN%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>
- Castro Rubilar, F. (2009) El proyecto de gestión pedagógica. Un desafío para garantizar la coherencia escolar. *Horizontes Educativos*, 14(1), 77-89. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97912444006.pdf>
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 36, 61-68. [Compendio de Definiciones del Concepto «Innovación» Realizadas por Autores Relevantes: Diseño Híbrido Actualizado del Concepto | Cilleruelo | Dirección y Organización \(revistadyo.es\)](#)
- Fullan, M. (2014). Gestión Basada en el centro. El olvido de lo fundamental. *Revista de Educación*. <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-deeducacion/numeros-revista-educacion/numerosanteriores/1994/re304/re304-06.html>
- Instituto Internacional de Investigación en Tecnología Educativa (IIITE). (s.f.). *Diseño de proyectos de innovación educativa. Capítulo 9. Desarrollo del proyecto*. [S5_R2.pdf \(scalahed.com\)](#)
- Miras, J. y Longas, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 41 (19), 287-305. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622020000300287
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (Ed.). (2020). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: notas técnicas para orientar sus acciones*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*.

<https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Ortega, P. Ramírez, M.A. Torres, J.L., López, E., Servín, C., Suárez, L. y Ruíz, B. (2007). Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. *Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia*, 1(10), 145-173. <https://www.redalyc.org/pdf/3314/331427206010.pdf>

Pacheco, T., Ducoing, P. y Navarro, M. A. (1992). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la Educación Superior*. 20 (2), 97-112.

[LA-GESTIÓN-PEDAGÓGICA-DESDE-LA-PERSPECTIVA-DE-LA-ORGANIZACIÓN-INSTITUCIONAL-DE-LA-EDUCACION.pdf \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/311111111)

Padilla, O. y Vargas, J. (2022). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*. 1 (6), 1-6. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/3778>

Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Paris: OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Pozner, P. (2000). *La gestión escolar en el directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: AIQUE.

<https://es.scribd.com/doc/244408647/El-directivo-como-gestor-delos-aprendizajes-escolares-pozner-pilar-pdf>

UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, pp. 32-33. UNESCO, Lima. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

UNESCO (2016). *Innovación educativa. texto 1. Serie: herramientas de apoyo para el trabajo docente*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247005>

Bibliografía complementaria

Beltrán Véliz, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939-961. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14031461014.pdf>

Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 84-101. [Redalyc. Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI](https://www.redalyc.org/pdf/140/14031461014.pdf)

Cadena Cruz, D. I. (2016). *Estilos de liderazgo y gobernabilidad institucional: el caso del ITA Santa Helena del Opón (Santander, Colombia)*. Cuadernos CLACSO-CONACY 1a Ed. Buenos Aires.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20160712023651/CADENA-CRUZ.pdf>

Cerdas Montano, V., Marín Calderón, A. y Vargas Jiménez, I. (2008). Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una experiencia. *Revista Electrónica Educare*, 12(2), 9-29.

<https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586004.pdf>

- Gómez, R.A., Vela, I. & Iturbe, E. (2015). Categorías de evaluación de innovación educativa para mejorar la competitividad en educación superior. *Memoria del IX Congreso. Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/81>.
- Hernández Rivero, V. M. y Santana Bonilla, P. J. (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 44-58. [Microsoft Word - art2 \(rinace.net\)](#)
- Ministerio de Educación (ME). (2019). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. [HERRAMIENTA2_final.pdf \(mineduc.cl\)](#)
- Rosso, C. y Uceda, S. (2014). Modelo de evaluación basado en el enfoque sistémico para valorar la calidad de la gestión de la Institución Educativa Cartavio, 2011. *Revista Ciencia y Tecnología*, 10(3). <https://core.ac.uk/download/pdf/267888695.pdf>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN. Escuela de Administración y Negocios*, 81, 111-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Susinos, T., y 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, 24-44. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/15327/19/00>
- Zurita, U. (2013). Las oportunidades para participar de las y los adolescentes en las escuelas secundarias públicas en México. *Revista Interacções*, 9(26), 229-260. <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/3367/2693>
- Zavala Corona, P. (2014.) *Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación básica*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con enfoque en Educación Básica, en el Instituto Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630012/Tesis%20Patricia%20Zavala%20Corona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weinstein, J. (Org.) (2017). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. [Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf \(udp.cl\)](#)

Videos

Recursos de apoyo

Líderes educativos. (2023). Página de revista, recursos y repositorios. <https://www.lidereseducativos.cl/>

Sitios web

Casterás, L. [TEDxUTN]. (2021). La importancia del docente en la nueva educación. Leonardo Casterás. [Video] You tube. [La importancia del liderazgo del docente en la nueva educación | Leonardo Casterás | TEDxUTN - YouTube](#)

Diseño de Proyectos Educativos | PDF | Planificación | Evaluación (scribd.com)

UNESCO. (2023). *Gestión, monitoreo y evaluación de la educación*.

<https://www.unesco.org/es/education-management>

Evidencia integradora del curso:

Para la evaluación global de este curso, se sugiere que el estudiantado elabore un documento que organice con actividades que se trabajan desde el inicio del curso. Esta actividad se realiza de forma grupal e integra aprendizajes de las dos unidades que conforman el curso, así como de otros elementos que el alumnado identifica en la escuela secundaria y para los cuales genera el diseño de una propuesta de intervención.

Evidencias:	Criterios de evaluación de la evidencia integradora
<p>Evidencia integradora: Proyecto de mejora escolar</p>	<p>Saber conceptual</p> <ul style="list-style-type: none"> Los y las estudiantes exhiben conocimiento y capacidad de integrar de forma articulada los distintos apartados del proyecto. Los conceptos que incorporan son pertinentes, por lo que el documento de la evidencia integradora manifiesta un vínculo claro, entre elementos conceptuales que se analizan en las dos unidades del curso, está relacionado con un diagnóstico claro y se describen propuestas para incidir en una de las problemáticas que el equipo eligió. Al final se presenta la evaluación y reflexión del proyecto. <p>Saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> Los y las estudiantes manifiestan claridad en la elaboración, redacción y sistematización de la información de los distintos apartados que conforman el proyecto, por lo que ponen de manifiesto capacidad de escritura y de expresión al momento de exponer el proyecto. <p>Saber ser y estar</p> <ul style="list-style-type: none"> Los y las estudiantes manifiestan mayor conciencia y pueden desde el ámbito de la gestión, identificar problemas que inciden en el aprendizaje del alumnado de secundaria. Reconocen la importancia de la gestión en sus distintas dimensiones, pero particularmente de la dimensión pedagógica, al plantear propuestas a problemáticas que inciden de forma negativa en los procesos áulicos y que pueden un origen más allá de las matemáticas y estar direccionados desde el contexto escolar. <p>Vinculación con la comunidad</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Los y las estudiantes reconocen la relevancia que se plantea desde la gestión para fortalecer el vínculo entre la escuela y la comunidad, y con ello el compromiso de madres y padres en resolver problemas escolares que afectan al alumnado.
--	--

Perfil académico sugerido

Nivel Académico

Licenciatura: en Pedagogía, en Ciencias de la Educación, en Educación Media, en Educación Secundaria, en Enseñanza y Aprendizaje y otras afines.

Obligatorio: Nivel de licenciatura, preferentemente maestría o doctorado en el área de conocimiento de educación, pedagogía, o de una especialidad de matemáticas.

Deseable: Experiencia en el área de gestión y de investigación para formular un proyecto de investigación.

Experiencia docente para

- Conducir grupos
- Trabajo por proyectos de investigación
- Utilizar las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Retroalimentar oportunamente durante el acompañamiento a los y las estudiantes en el desarrollo de las evidencias de aprendizaje
- Experiencia profesional preferente en el área de la gestión escolar.

Referencias de este programa

- Antúnez, S. (1994). La autonomía de los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación. *Revista de Educación*, 304.
<http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numerosrevista-educacion/numeros-antiores/1994/re304/re304-04.html>
- Barrientos Noriega, A. I. y Taracena Ruiz, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(36), 113-141.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006&lng=es&tlng=es
- Bolívar, A. (2010). EL liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas*. 2(9). Microsoft Word - 01bolivarf.doc (psicoperspectivas.cl)
- Carro, N. (2018). Capítulo 6. Un acercamiento a cuestiones básicas de la gobernanza. Concepto polisémico y su relación con la educación: Autonomía de gestión/gobernanza. En María Verónica Nava Avilés (Coordinadora) *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.
<https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En UNESCO. *La Gestión en busca del sujeto*. Seminario Internacional: Reformas de la Gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa, llevada a cabo del 13-14 de noviembre de 1997 en Santiago, Chile. Publicada por la UNESCO-SANTIAGO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117612>
- Cerdas V., Marín, A. y Vargas, I. (2008). Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una Experiencia. *Revista Electrónica Educare*, 12 (2), 9-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586004.pdf>
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 36, 61-68. Compendio de Definiciones del Concepto «Innovación» Realizadas por Autores Relevantes: Diseño Híbrido Actualizado del Concepto | Cilleruelo | Dirección y Organización (revistadyo.es)
- De la Cruz, G. y Matus, D. (2017). Participación Escolar e Inclusión Educativa: Un Estudio de Caso de Experiencias con Estudiantes de Secundaria Alta. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25, 1-35. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047078>
- Cerdas V., Marín, A. y Vargas, I. (2008). Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una Experiencia. *Revista Electrónica Educare*, 12 (2), 9-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586004.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (16 de agosto de 2022). *Anexo 12. Plan de estudios de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas*.

- González, M. T. (Coord.) (2009). Las Organización Escolares: Dimensiones y Características. En María Teresa González, *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Prentice Hall.
- INEE-OEI-British Council (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México: autores. [Autoevaluacio-1.pdf \(inee.edu.mx\)](#)
- Lázaro, A. (2002). Procedimientos y técnicas del diagnóstico en educación. *Revista Tendencias Pedagógicas*. 7, 97-116. [Repositorio UDGVirtual: Procedimientos y técnicas del diagnóstico en educación](#)
- Ley General de Educación (LGE) (2019). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. México, D.F. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019.
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (2017). *Orientaciones sobre estrategias diversificadas de enseñanza para educación básica, en el marco del decreto 83/2015*.
<https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2017/05/OrientacionesD83-Web-2017.pdf>
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-4043200900030001
- Parrilla, A. (1999). Más allá del conocimiento intelectual sobre la diversidad. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 3(2), 1-16.
- Puentes, C. (2018). *Ausencia de metodologías de enseñanza diversificada en el aula*. Tesis de maestría. Universidad del Desarrollo.
- Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-89322016000100005&script=sci_arttext
- Uribe, A., Arredondo, S.A., López, M.A. (2019). Diagnóstico de gestión institucional: Un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 7(4), 10-24. [Diagnóstico De Gestión Institucional: Un Estudio de Caso En Educación Básica | Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas \(umich.mx\)](#)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*, pp. 83-90, 122-129, 201-202, 211-213, 218, 227-230.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2022). *Plan de estudios de la educación básica 2022*. Dirección General de Materiales Educativos de la Secretaría de Educación Pública. México: Autor.
- Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, pp. 32-33. UNESCO, Lima. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>