

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE



Manual del Coordinador

Primera Parte



Diplomado para Directores de Educación Básica

Subsecretaría de Educación Básica

Formación de Directores Escolares

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Manual del coordinador
Primera parte



El Manual del Director del diplomado *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje* es una publicación de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica, de la Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública
Otto Granados Roldán

Subsecretaría de Educación Básica
Javier Treviño Cantú

Dirección General de Materiales Educativos
Aurora Saavedra Solá

Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa
Secretaría Técnica del Consejo Directivo Nacional
"La Escuela al Centro"
Pedro Velasco Sodi

Dirección General de Educación Indígena
Rosalinda Morales Garza

Dirección General de Desarrollo Curricular
Elisa Bonilla Rius

Dirección General de Formación Continua, Actualización y
Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica
José Martín Farías Maldonado

Coordinación de Desarrollo Escolar
Dirección Académica
Alejandra Rodríguez Ocariz

Autoras
Laura Nakamura Aburto
Nieves Praxedis Montes
Lucía Moreno Sánchez

Corrección de estilo y pruebas finales
Mario Alberto Mier Calixto

Diseño y formación
Ricardo Muciño Mendoza
Ricardo Muciño Torres

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2017, Argentina 28, Colonia Centro, C.P. 06200, Ciudad de México
ISBN: 978-607-623-853-0
Primera impresión, 2017
Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Subsecretaría de Educación Básica: <http://basica.sep.gob.mx>

En los materiales dirigidos a las educadoras, las maestras, los maestros, las madres y los padres de familia de educación preescolar, primaria y secundaria, la Secretaría de Educación Pública (SEP) emplea los términos: niño(s), adolescente(s), joven(es), alumno(s), educando(s), aprendiz(es), educadora(s), maestro(s), profesor(es), docente(s) y padres de familia aludiendo a ambos géneros, con la finalidad de facilitar la lectura. Sin embargo, este criterio editorial no demerita los compromisos que la SEP asume en cada una de las acciones encaminadas a consolidar la equidad de género.

Cualquier modificación de la hoja legal y del contenido de este material requiere la autorización de la Secretaría de Educación Pública.

Índice

Pág.	
7	Presentación
9	Propósitos
9	Destinatarios
9	Enfoque de formación
10	Duración
10	Modalidad de trabajo
11	Módulos y contenidos
14	Acreditación
15	Calendario de sesiones

Módulos

17	 Módulo 1	El derecho a la educación, derecho humano fundamental ¿Qué significa en la práctica del director escolar?	
51	 Módulo 2	¿Qué se espera hoy de los directores escolares?	
75	 En línea	 Módulo 3	Las habilidades socioemocionales básicas para dirigir una escuela
87	 Módulo 4	El funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y el liderazgo del director	
107	 En línea	 Módulo 5	Favorecer una convivencia sana y pacífica y gestionar los conflictos en la escuela



PRESENTACIÓN

El reto más importante que México enfrenta en materia educativa es mejorar la calidad de la educación, y asegurar que todos los niños y jóvenes ejerzan su derecho a la educación, garantizado por el artículo 3o. constitucional y la *Ley General de Educación*, es decir, que niños y jóvenes alcancen los logros educativos que les permitan incorporarse a la sociedad como ciudadanos plenos.

Esto demanda la participación de todos los actores involucrados en la labor educativa. En este sentido, la práctica directiva es crucial para obtener buenos resultados, pues los directivos escolares son pieza clave para concretar los propósitos educativos e impulsar procesos de mejora y transformación, orientados al logro de mejores aprendizajes para los estudiantes.

Dirigir una escuela es una tarea compleja y sometida a toda suerte de eventualidades. Diariamente, los directores están involucrados en una delirante actividad de relaciones en las que participan, además de los interlocutores conocidos, otros nuevos. Para desarrollar esta labor se requiere una formación específica que garantice su buen desempeño en la escuela y que les permita adquirir mayor competencia en el ejercicio de la función.

Para atender esta necesidad, la Subsecretaría de Educación Básica presenta el diplomado *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje*, que forma parte de la estrategia de formación para equipos de dirección y supervisión, dirigida a mejorar las condiciones de estudio de los niños y los adolescentes, actualizar las formas de enseñanza, fortalecer la gestión escolar y revalorar a la escuela pública a partir de la profesionalización de los directivos de educación básica.

Con esta propuesta formativa se busca favorecer la reflexión acerca del quehacer de los directores escolares y de las problemáticas que enfrentan en el trabajo cotidiano, así como propiciar oportunidades para mejorar la gestión de las escuelas, el acompañamiento a los docentes y la participación de los padres de familia.

Este diplomado tiene como prioridad ofrecer a los directores diversos caminos y herramientas para la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones. Cabe señalar que, por medio de este, la SEP establecerá un bagaje común de saberes y significados entre el personal directivo y el de supervisión¹ para alentar la suma

¹ A partir del ciclo escolar 2013-2014, la SEP puso a disposición de los supervisores escolares de educación básica el diplomado *Una supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos*. La cantidad de Autoridades Escolares que lo ha cursado ha aumentado debido a los procesos de promoción del Servicio Profesional Docente, constituyéndose este diplomado como un programa de estudio inductivo a la función supervisora.



de esfuerzos y avanzar hacia el mismo fin: gestionar el cambio hacia el logro de la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos. La educación de nuestro país requiere una dirección y una supervisión de calidad, dinámica y constructora, centrada en que todos los estudiantes logren los aprendizajes previstos en el Plan y programas de estudio de la educación básica y se formen como ciudadanos de una sociedad democrática.



PROPÓSITOS

Propósito general

Como resultado de su participación en el diplomado se espera que los directores:

- Fortalezcan sus competencias profesionales para dirigir una escuela que favorece el máximo logro académico de los alumnos y brinda un servicio educativo de calidad.

Los participantes de este diplomado deberán:

- Identificar y practicar los principios filosóficos y legales que orientan las actividades profesionales del director de educación básica.
- Señalar en todo momento y circunstancia que los alumnos son el centro de la acción educativa.
- Desarrollar las competencias básicas de un líder que organiza a profesionales encaminados a ofrecer una educación de calidad, congruente con las demandas sociales del siglo XXI.
- Difundir los avances logrados en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar de su centro educativo, como expresión del trabajo colaborativo de la comunidad en su conjunto.
- Desarrollar habilidades para:
 - ☒ Evaluar los procesos educativos y de gestión de la escuela a su cargo.
 - ☒ Impulsar acciones concretas con el colectivo docente para favorecer el desarrollo de las competencias señaladas en el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria.
 - ☒ Favorecer el diálogo reflexivo y la colaboración entre los profesores y las familias de los estudiantes, con el fin de garantizar la sana convivencia entre los miembros de la comunidad.
 - ☒ Promover un buen uso de los diversos materiales educativos disponibles en la escuela y en otros espacios.
 - ☒ Usar las tecnologías de la información y la comunicación como medios que dinamizan los procesos formativos.

DESTINATARIOS

Directores escolares de todos los niveles y servicios educativos de educación básica.

ENFOQUE DE FORMACIÓN

La formación de los directores escolares se sustenta en la idea de que la gestión directiva es crucial para obtener buenos resultados educativos. Es por ello que el enfoque formativo del diplomado se caracteriza por recuperar la experiencia de los participantes y ofrecer apoyos conceptuales, prácticas colaborativas,



planteamientos que generen espacios de reflexión personal, así como herramientas de intervención que constituyan una plataforma de crecimiento personal y profesional en el ejercicio de la función directiva. Las premisas básicas en las que se fundamenta este enfoque de formación son:

- Todos poseemos experiencia y reflexiones sobre nuestra materia de trabajo.
- Todos tenemos algo que aportar al desarrollo de todos.
- Nuestras visiones del mundo y de los acontecimientos pueden ser diferentes, pero tenemos en común que somos profesionales de la educación.
- Trabajar juntos en nuestro desarrollo profesional es expresión de profesionalismo.
- Expresarnos con respeto es fundamental para el logro de nuestra formación permanente.
- Escuchar con atención y apertura es básico para aprender e interactuar.

DURACIÓN

El diplomado se desarrolla en 120 horas: 72 horas son presenciales y 48 de trabajo en línea. Las actividades de los módulos presenciales están organizadas para trabajarse en 12 horas, distribuidas en tres sesiones, durante un ciclo escolar.

MODALIDAD DE TRABAJO

El diplomado está organizado en 10 módulos, con dos modalidades de trabajo: presencial y en línea, mediante el acceso a una plataforma. Los módulos presenciales –seis en total– combinan el manejo de elementos conceptuales con actividades destinadas a propiciar la reflexión de los directores en torno de su propio quehacer. Esto tiene el fin de que –en un diálogo entre pares– logren desarrollar habilidades para la construcción de estrategias de mejora de su función directiva. Los cuatro módulos que se trabajan en línea contemplan actividades prácticas con la revisión de materiales diversos.



[Módulos y contenidos]

1. EL DERECHO A LA EDUCACIÓN, DERECHO HUMANO FUNDAMENTAL. ¿QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA DEL DIRECTOR ESCOLAR?

- El derecho a la educación como derecho humano fundamental
- Principios filosóficos que orientan el derecho a la educación en México
- Garantizar el derecho a la educación. Compromiso del director escolar
- Educación de calidad: equidad e inclusión
- ¿Cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad? El Sistema Básico de Mejora Escolar
- El liderazgo del director y el trabajo en equipo

2. ¿QUÉ SE ESPERA HOY DE LOS DIRECTORES ESCOLARES?

- ¿Qué hacen los directores escolares?
- El perfil directivo que requieren nuestras escuelas
- Saber dirigir, saber delegar
- Cómo delega un líder
- Las buenas escuelas tienen buenos directores
- El director, líder promotor del cambio educativo

3. LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES BÁSICAS PARA DIRIGIR UNA ESCUELA



En línea

- Gestionar las emociones, condición para ejercer la función directiva
- El director escolar, líder emocionalmente inteligente
- Establecer una comunicación efectiva con la comunidad escolar
- Mejorar las relaciones interpersonales para mejorar la gestión directiva

4. EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR Y EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

- Los rostros del Consejo Técnico Escolar
- No perder de vista el Acuerdo 15/10/17
- ¿Qué significa presidir el Consejo Técnico Escolar?
- Coordinar las sesiones y actuar a tiempo
- El trabajo colaborativo y el aprendizaje entre escuelas
- La Ruta de Mejora Escolar, expresión de la autonomía de gestión del Consejo Técnico Escolar
- Un director que inspira y motiva a su equipo



5. FAVORECER UNA CONVIVENCIA SANA Y PACÍFICA Y GESTIONAR LOS CONFLICTOS EN LA ESCUELA



En línea

- Clima escolar, calidad de la educación y el trabajo del director
- Impulsar una convivencia sana y pacífica, una prioridad educativa
- El director y la gestión de conflictos en la escuela
- La resolución pacífica de conflictos: negociación y mediación

6. UN DIRECTOR QUE ASESORA Y ACOMPAÑA AL COLECTIVO DOCENTE EN LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS

- Asesorar y acompañar al colectivo docente. ¿De qué estamos hablando?
- ¿Qué requiero para asesorar y acompañar al colectivo docente?
- Buscar información para la definición de acciones de asesoría y acompañamiento
- Visitar las aulas. ¿Cómo nos preparamos?
- ¿Cómo comunicar los resultados?
- La retroalimentación como parte de las acciones de asesoría y acompañamiento.

7. EL MODELO EDUCATIVO Y EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN SU IMPLEMENTACIÓN



En línea

- Reorganizar el Sistema Educativo, una necesidad ante un mundo cambiante
- Cinco ejes para reorganizar el Sistema Educativo
- El planteamiento curricular: los aprendizajes clave
- Una dirección que hace posible la implementación del currículo

8. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR, CONDICIÓN PARA UNA GESTIÓN DIRECTIVA EFICAZ

- Cambios en la sociedad y cambios en las familias: retos para la escuela
- La compleja relación entre las familias y la escuela: encuentros y desencuentros
- Los beneficios de construir la alianza familia-escuela
- Diferentes niveles de participación de las familias
- Los Consejos Escolares de Participación Social: la participación organizada de la comunidad
- Las formas de comunicación con las familias de los alumnos
- Acciones para promover la participación de los padres de familia



9. LAS HABILIDADES BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA: USO DEL TIEMPO Y TOMA DE DECISIONES



En línea

- Organizar el tiempo para cumplir las funciones directivas
- Saber gestionar el tiempo de manera inteligente
- La toma de decisiones como habilidad directiva clave
- Para tomar decisiones acertadas en la escuela que dirijo

10. REFLEXIONAR SOBRE LO APRENDIDO EN ESTA EXPERIENCIA FORMATIVA

- El director escolar y el liderazgo distribuido
- Restablecer las relaciones interpersonales
- Recuperar los aprendizajes del diplomado
- Compartir nuestra experiencia. Primera parte
- Recuento de aprendizajes, revisión de compromisos
- Compartir nuestra experiencia. Segunda parte



ACREDITACIÓN

Para la acreditación del diplomado se tomarán en cuenta: las asistencias y la participación en las sesiones de los módulos presenciales; la intervención y el desarrollo de las actividades en línea; la entrega oportuna, de acuerdo con los criterios que se establezcan, de todos los trabajos solicitados en cada módulo, así como del producto final que dará cuenta de lo aprendido a lo largo del diplomado.

Todos los módulos concluyen con productos de aprendizaje que formarán parte de una carpeta de evidencias que serán evaluadas a partir de rúbricas. Así, cada director podrá conocer y dar seguimiento a su proceso de formación. Cabe señalar que estos productos serán muestra no solo de la comprensión de los contenidos abordados, sino también de la aplicación de lo aprendido a los contextos específicos de las escuelas a su cargo. La calificación de cada módulo se obtendrá a partir del promedio de la calificación de sus productos. La calificación final será el promedio de las calificaciones de los diez módulos. Para acreditar el diplomado se requiere una calificación mínima de 7 y cumplir con los requisitos siguientes:

Participación y asistencia en al menos del **90%** de las sesiones

Entrega de **todos** los productos parciales

Participación en al menos el **90%** de las actividades en línea

Entrega del producto final



CALENDARIO DE SESIONES

Primera Parte

Módulo	Modalidad	Periodos*
1. El derecho a la educación como derecho humano fundamental. ¿Qué significa en la práctica del director escolar?	Presencial	Octubre
2. ¿Qué se espera hoy de los directores escolares?	Presencial	Noviembre
3. Las habilidades socioemocionales básicas para dirigir una escuela	En línea	Diciembre-Enero
4. El funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y el liderazgo del director	Presencial	Enero-Febrero
5. Favorecer una convivencia sana y pacífica y gestionar los conflictos en la escuela	En línea	Febrero-Marzo

* Los módulos se desarrollan en 12 horas de trabajo, distribuidas en tres sesiones de 4 horas cada una. Los supervisores escolares programarán las sesiones de cada módulo a partir de los periodos señalados, mismas que darán a conocer a su autoridad educativa inmediata con el propósito de que se respete el desarrollo del diplomado y no se traslapen otras actividades. Asimismo, el supervisor deberá considerar las fechas más propicias que garanticen la asistencia de todos los directores participantes.

Si el supervisor considera necesario cambiar uno o todos los módulos en línea por presenciales podrá llevarlo a cabo. Sin embargo, los presenciales deberán mantenerse como se encuentran establecidos.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE



UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Módulo 1

EL DERECHO A LA EDUCACIÓN, DERECHO HUMANO FUNDAMENTAL.
¿QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA DEL DIRECTOR ESCOLAR?



Módulo 1

El derecho a la educación, derecho humano fundamental. ¿Qué significa en la práctica del director escolar?

A partir del desarrollo de las actividades de este módulo, se espera que los directores de educación básica construyan certezas acerca de lo que significa que una escuela garantice el derecho a la educación como lo mandata la Constitución; esto, mediante la revisión de los documentos normativos, la identificación de situaciones cotidianas en las que se transgrede el artículo 3o. constitucional, así como la lectura de algunos textos.

Las actividades de este módulo plantean de forma determinante que el director, como máxima autoridad y representante legal del plantel educativo, es el responsable de hacer de la escuela un lugar donde todos los alumnos ingresan sin ser discriminados, se promueven en tiempo y forma, continúan con éxito al grado o nivel educativo que les corresponde, aprenden contenidos socialmente significativos y disfrutan del conocimiento, aplicándolo a nuevas situaciones.

Los directores podrán advertir lo amplio y diverso que es el sistema educativo nacional, que se necesita articular los esfuerzos de las escuelas para ofrecer una educación de calidad, con inclusión y equidad, a través del Sistema Básico de Mejora Escolar, pero que este requiere el liderazgo del director para que cada colectivo docente cumpla, dé seguimiento y evalúe los avances respecto a cuatro prioridades educativas.

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Comprendan que el derecho a la educación es un derecho humano fundamental y que corresponde garantizarlo desde el ámbito de su competencia.
- Consideren los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.
- Reconozcan los avances en su escuela en la atención a las prioridades educativas que establece el Sistema Básico de Mejora Escolar.

CONTENIDOS

- El derecho a la educación como derecho humano fundamental.
- Principios filosóficos que orientan el derecho a la educación en México.
- Garantizar el derecho a la educación. Compromiso del director escolar.
- Educación de calidad: equidad e inclusión.
- ¿Cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad? El Sistema Básico de Mejora Escolar.
- El liderazgo del director y el trabajo en equipo.

PRODUCTOS

- Registro de grupos en los que se genera alguna forma de exclusión o situación de riesgo de rezago educativo de los alumnos.
- Diseño de dos acciones para evitar la exclusión o situación de riesgo de rezago educativo en las aulas y en la escuela.

RECURSOS

- “Una gestión directiva centrada en el aprendizaje”, presentación electrónica del diplomado
- “Módulo 1. El derecho a la educación...”, presentación electrónica
- “Escuelas de México”, presentación electrónica
- “Evaluar con enfoque de derechos, el derecho a la educación y los derechos en la educación”, video ECEA, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=IjVnvyOwn7g>
- “El derecho a la educación”, reactivos; un sobre por equipo
- Fragmento de la película *Taare Zameen Par*
- “Inclusión educativa, un desafío para el saber pedagógico”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=1hLEqKaSl3g>

- “El lápiz grupal”, disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=qWqVW_ZI5NI
- 5 plumones grandes y cintas o hilos, materiales para actividad “El lápiz grupal”
- Papelería
 - ✓ Hojas blancas
 - ✓ Papel bond
 - ✓ Marcadores de colores fuertes
 - ✓ Cinta adhesiva

Distribución de tiempos y actividades

Sesión	Contenido/Actividad	Duración
1	Para iniciar...	4 horas
	El derecho a la educación como derecho humano fundamental	
	Principios filosóficos que orientan el derecho a la educación en México	
2	Garantizar el derecho a la educación en las escuelas. Compromiso del director escolar	4 horas
	Educación de calidad: Equidad e inclusión	
3	¿Cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad? El Sistema Básico de Mejora Escolar	4 horas
	El liderazgo del director y el trabajo en equipo	
	Conocimiento y exploración de la plataforma	
	Reconocer nuestros avances	
	Para finalizar..., acuerdos y compromisos	

[SESIÓN 1]

PARA INICIAR...

- Dé la bienvenida a los asistentes y presente el diplomado: propósitos, contenidos, duración, modalidad de trabajo y formas de evaluación. Destaque el enfoque de formación y los compromisos que cada uno adquiere al participar en este programa.
- Invite a que algunos voluntarios expresen sus expectativas con respecto a su participación en el diplomado, así como sus dudas en relación con la organización de este.
- Organice una breve presentación de los asistentes (en la plataforma podrán hacerlo de manera más amplia), y establezca junto con el grupo las normas básicas de respeto y convivencia para que los trabajos se desarrollen de la mejor manera.
- Comience el trabajo del primer módulo leyendo junto con los participantes la introducción; pida que subrayen las ideas clave de lo que se plantea como contenidos.
- Solicite que algunos de los directores organicen las ideas de manera oral y apóyelos para que, de forma sintética, describan el contenido del módulo destacando el sentido que tiene el derecho a la educación: cómo se concibe, cuáles han sido sus avances, qué cambios ha tenido en los diferentes periodos de la historia de nuestro país, pero, sobre todo, cómo se ha cumplido desde su función como directivos escolares, y cuáles son los retos para garantizarlo.
- Presente, a manera de conclusión de las participaciones anteriores, los propósitos, los contenidos que se abordarán en estas sesiones y los productos que deberán elaborar y entregar. Si es el caso, aclare o resuelva las dudas que manifiesten los directores.

EL DERECHO A LA EDUCACIÓN COMO DERECHO HUMANO FUNDAMENTAL

- Solicite a los directores que observen las imágenes de la presentación “Escuelas de México”, que corresponden a distintas épocas de la escuela pública mexicana. Pida que pongan atención en cómo eran las escuelas; que recuerden cómo se aprendía, cómo eran los maestros, a qué edad se inscribían los alumnos y qué niveles educativos eran obligatorios, entre otros aspectos. Permita que los participantes expresen sus ideas.
- Invítelos a que recuerden sus primeros años como alumnos de una escuela y, de manera individual, que narren por escrito –en media cuartilla– esos recuerdos. Presente las siguientes preguntas como guía para la redacción:

- ¿Cuál fue su primera escuela? ¿Cuántos años cursó? ¿A qué edad ingresó a la escuela? ¿Cuál era el aspecto del plantel? ¿Cuántos salones tenía? ¿Cómo eran los maestros? ¿Cómo era el director? ¿Qué es lo que más le gustaba de ese lugar? ¿Qué le disgustaba? ¿En qué se diferencia con la escuela que dirige actualmente?

c) Anime a los participantes a compartir sus textos leyéndolos en voz alta al grupo.

Una forma de entender el presente con respecto al derecho a la educación, es hacer un recuento del pasado. Por ello, a continuación plantee a los directores las siguientes actividades.

d) Pida que revisen la información de la línea del tiempo que se muestra en la última diapositiva de la presentación “Escuelas de México”, para dar respuesta a las siguientes preguntas:

Constitución de 1857	Revolución 1910	Constitución 1917	Gobierno Lázaro Cárdenas 1934	Constitución vigente
“La enseñanza es libre”. “La ley determinará qué profesiones necesitan título para su ejercicio, y con qué requisitos se deben expedir”.	“La enseñanza impartida en las escuelas públicas de educación primaria es gratuita y laica”.	“La enseñanza es libre; pero laica en las escuelas públicas y particulares. Ninguna corporación religiosa, ni ministro de algún culto puede establecer o dirigir escuelas de instrucción primaria. La enseñanza primaria en las escuelas públicas es gratuita”.	“La educación que imparta el Estado será socialista y, además de excluir toda doctrina religiosa, combatirá el fanatismo y los prejuicios”.	La educación “tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia”, “Se basará en los resultados del progreso científico y luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios”.

- ¿La educación ha sido pensada como un derecho de todos a lo largo de los diferentes periodos señalados? ¿Por qué?
 - ¿A partir de cuándo se estableció en nuestro país que la educación es un derecho de todos?
- e) Apoye a los participantes para que concluyan que, al normar la educación, más que considerarla un derecho individual, se ha tratado de responder a la sociedad en general. Por ejemplo, pueden observar que en el gobierno de Lázaro Cárdenas se pensó en construir una identidad nacional, y que en 1993 se estableció que la educación es un derecho de todos.

- f) Pregunte al grupo: ¿qué significado tiene actualmente el derecho a la educación? ¿Por qué se considera un derecho fundamental? ¿Qué elementos o condiciones básicas se requieren para que los alumnos ejerzan su derecho a la educación, en la cotidianidad de las escuelas?
- g) Projete el video “Evaluar con enfoque de derechos, el derecho a la educación y los derechos en la educación” (02:40 min), para que los directores compartan su contenido mediante algunos comentarios. Oriéntelos con estas preguntas: ¿cómo debe entenderse el derecho a la educación? ¿Por qué se considera un derecho clave? ¿Alguien puede compartir una experiencia de su escuela, en la que se haya hecho evidente la manera en que el derecho a la educación garantizó el ejercicio de algún otro derecho humano?

Información para el coordinador

Esquema de las 4-A de Tomasevski

Características	Definición
Asequibilidad* (availability)	Significa que los gobiernos deben asegurar que haya educación gratuita y obligatoria para toda niña y niño en edad escolar, respetando los derechos de las minorías y de los indígenas.
Accesibilidad (accessibility)	Implica para el Estado la obligación de brindar el servicio educativo evitando obstáculos o discriminación de tipo económico, administrativo o por distancia o dificultad en el acceso.
Aceptabilidad (acceptability)	Engloba un conjunto de criterios de calidad de los servicios educativos que van desde los relativos a la seguridad y la salud en la escuela, hasta las características con que deben funcionar para alcanzarse los fines educativos: las cualidades profesionales de los docentes, los programas educativos, etcétera.
Adaptabilidad (adaptability)	Significa que las escuelas se adapten a las características de niñas y niños o de sus contextos y no al revés; por ejemplo, ofrecer educación en su lengua materna o adecuar los materiales educativos a sus condiciones particulares. Incluye también el brindar servicios educativos a niñas y niños migrantes, en reclusión, etcétera.

*El término más fiel a la traducción es disponibilidad; no obstante, se usa asequibilidad para que coincida con el vocablo de las “cuatro A”.
INEE. (2016) Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje desde la perspectiva de los derechos humanos. Documento conceptual y metodológico.

PRINCIPIOS FILOSÓFICOS QUE ORIENTAN EL DERECHO A LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

Pregunte a los participantes cuáles son los documentos que jurídicamente fundamentan el derecho a la educación en México y desde cuándo quedó establecido explícitamente que este “es un derecho humano”. Invítelos a comentar al respecto.

- a) Solicite que lean de forma individual el artículo 1o. de la Constitución y el fragmento del artículo 3o. constitucional (Anexos 1 y 2 Módulo 1), para identificar y subrayar los **principios filosóficos** que orientan el derecho a la educación. Pida que además identifiquen, en la *Ley General de Educación*, los *finés* y *rasgos* de la educación en México (Anexo 3, Módulo 1).
- b) Organice una plenaria para que presenten la información solicitada al grupo. Oriente a los participantes para aclarar sus dudas. Confirмен sus respuestas a partir de la lectura del siguiente texto:

El texto del artículo 3o., además de sostener que “todo individuo tiene derecho a recibir educación”, establece los principios filosóficos que orientan la educación básica: **obligatoria, laica y gratuita**. De igual forma, establece los fines que debe perseguir y los rasgos que deben caracterizarla. Se puede concluir que en este artículo se encuentran contenidas las características de la sociedad mexicana a la que se aspira por medio de la educación.

Por su parte, la Ley General de Educación, ley reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución, en su artículo 7o. establece los fines: **desarrollar armónicamente al ser humano, fomentar el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos, la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia**; y los artículos 32 y 33 se refieren a las medidas que permiten el ejercicio pleno del derecho a la educación de calidad, una mayor equidad y el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en los servicios educativos.

[SESIÓN 2]

GARANTIZAR EL DERECHO A LA EDUCACIÓN. COMPROMISO DEL DIRECTOR ESCOLAR

- a) Plantee a los participantes las siguientes preguntas:

¿De qué manera se cumplen en la vida diaria de las escuelas los mandatos de laicidad, acceso al sistema educativo, educación democrática, gratuidad, educación nacional y desarrollo integral de los alumnos, entre otros? Comente que, con el fin de tener más elementos para responder, analizarán algunas situaciones que todavía se presentan en las escuelas.
- b) Divida al grupo en cinco equipos y entregue a cada uno un sobre con cuatro reactivos. En éstos se hace referencia al contenido del artículo 3o. constitucional o de la *Ley General de Educación*, así como a algunas situaciones que muestran su aplicación en la escuela, relacionadas con un principio filosófico, una finalidad o una característica de la educación en México. Pida que cada equipo lea las preguntas y seleccione la respuesta correcta, identificando a qué principios, fines o características de la educación se refieren y las razones o argumentos en que basan su respuesta.
- c) Cada equipo presenta su trabajo y ofrece argumentos basados en la normatividad. Cuando hayan participado todos los equipos, pregunte al grupo: ¿qué importancia tiene para ustedes, como directores escolares, conocer los principios y fundamentos legales que sustentan la educación en nuestro país? ¿Cuál es su responsabilidad en el cumplimiento de éstos en las escuelas que dirigen?
- d) Oriente los comentarios para que comprendan que el conocimiento del marco legal en el que se basa el sistema educativo mexicano permite a los directivos guiar y regular las prácticas de los maestros de la escuela. Explique que estos mandatos tienen carácter obligatorio, y marcan el sentido y el enfoque de las decisiones que se toman en materia educativa en nuestro país.

EDUCACIÓN DE CALIDAD: EQUIDAD E INCLUSIÓN

- a) Organice al grupo en nuevos equipos y pida a los integrantes que describan en una frase qué significa hablar de equidad e inclusión en educación. Comente que pueden consultar los artículos 32 a 36 de la *Ley General de Educación* (Anexo 3, Módulo 1).
 - Invite a los participantes a observar el fragmento de la película *Taare Zameen Par*, y que identifiquen las ideas que el director y los maestros tienen respecto al derecho a la educación.
 - Lea con el grupo la siguiente noticia publicada en 2016:

No van a la escuela 2.1 millones de menores; 43% de ellos trabajan: estudio

Laura Poy Solano

Periódico *La Jornada*
 Miércoles 21 de diciembre de 2016, p. 36.

En México, al menos 2.1 millones de niños y adolescentes de 5 a 17 años no asisten a la escuela. De ellos, poco más de 913 mil laboran. Se estima que 30 por ciento trabajan 35 horas o más a la semana (tiempo completo), lo que explica la imposibilidad total o parcial de asistir a la escuela.

El informe *Identificación de subpoblaciones de niños que no asisten a la escuela y caracterización de los factores asociados a la problemática*, elaborado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), destaca que entre las principales causas por las que no acuden a las aulas están la falta de interés o de aptitud, la carencia de recursos económicos y el empleo.

A estas causas se suman la inseguridad, la discriminación y la distancia que debe recorrerse para llegar a la escuela. Le sigue alguna enfermedad, accidente o discapacidad. Incluso factores familiares, pues 10 por ciento de las niñas y 1.8 por ciento de los niños no asisten a la escuela por este motivo.

En un análisis de los datos oficiales y de varias investigaciones sobre los niños y adolescentes que no tienen acceso a la educación, Rosaura Galeana Cisneros, autora del estudio, destaca que las poblaciones más vulnerables al riesgo de no acudir a la escuela son los menores indígenas monolingües, los migrantes, la población infantil que trabaja, las adolescentes embarazadas, los menores con problemas con la ley y los afrodescendientes.

De acuerdo con cifras oficiales del Módulo de Trabajo Infantil, anexo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo de 2013, un millón 27 mil niñas y un millón 92 mil varones no recibían formación básica.

Apunta que las principales ocupaciones de la población de 5 a 17 años de edad son los quehaceres domésticos y el estudio, en una proporción de 63.6 por ciento de niñas y 54.2 por ciento de niños.

Sin embargo, 4.8 por ciento de las menores solo realizan quehaceres domésticos, al igual que 1.9 por ciento de varones, y solo se reportan como ocupadas 0.1 por ciento de niñas y adolescentes, frente a 1.1 por ciento de los menores.

Además, se estima que casi la mitad de los niños y adolescentes que laboran no reciben ni administran los ingresos producto de su trabajo, que terminan en manos de los padres o tutores, o bien se administran como aportación del menor a la economía familiar.

En cuanto a las labores domésticas realizadas por niñas y adolescentes, al igual que el cuidado de otros en el entorno familiar, se asumen como actividades no remuneradas que se deben realizar de manera incondicional.

Agrega que las entidades con mayor índice de inasistencia escolar son Michoacán, Chiapas y Guerrero, con más de 10 por ciento, mientras a escala nacional es de 7.2 por ciento. Los estados con menor índice son Nayarit y Baja California Sur, con poco más de 5 por ciento, y la Ciudad de México, con 3.1 por ciento.

En cuanto a la población con discapacidad, el informe señala que datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) revelan que 27.9 por ciento no tienen estudios, 45.4 por ciento solo terminaron algún año de

primaria, 13.3 un grado de secundaria, 7.3 un año de educación media superior y solo 5.2 por ciento uno de nivel superior.

- ¿Y qué pasa en las aulas? Invite al grupo a leer los siguientes registros de clase².

Clase de Matemáticas

(En un salón de cuarto grado, de una escuela pública urbana, tuvo lugar la siguiente situación):

MAESTRA: Levante la mano quien lo hizo bien... con honestidad... no se pierde nada. *(Levantaron la mano aproximadamente doce niños. A continuación la maestra se dirige a un alumno)* Gregorio, ¿entiendes este ejercicio?

GREGORIO: No.

MAESTRA: ¿No entiendes nada, nada?

Gregorio: *(Moviendo la cabeza)* No. *(Se hace de inmediato un silencio tenso)*.

MAESTRA: *(Con severidad)* ¡Gregorio, párate junto a mi escritorio! ¿Cuánto es 10 por 9? *(Gregorio camina hacia el escritorio. Se queda de pie mirando el suelo sin responder la pregunta)*. Dos años en cuarto grado, ¿y todavía no sabes la tabla del 10? Fíjate, ¡es la más fácil! [...] A ver, Fernando, pasa al pizarrón. ¿Qué hago con el 90? *(Fernando pasa al frente. Marco levanta la mano)* A ver, Marco.

MARCO: Lo multiplico.

MAESTRA: Muy bien. ¿Ya te fijaste, Fernando? Se mul-ti-pli-ca. *(Enfatiza la palabra)* ¿Qué hago ahora, Gregorio? *(Gregorio sigue de pie, se percibe nervioso)*.

GREGORIO: Multiplico 4 por 7 *(La respuesta es correcta, pero la maestra lo interrumpe sin escucharlo)*.

MAESTRA: Permíteme que conteste Fernando, porque es ahí donde no entiende.

FERNANDO: *(Tras un momento de silencio)* Multiplico 4 por 7.

(La maestra se dirige de nuevo a Gregorio).

MAESTRA: ¿Estás entendiendo o no entiendes nada?

GREGORIO: *(Contesta erróneamente)* Se divide.

MAESTRA: *(Manifiesta exasperación en el tono y volumen de voz)* No es lo mismo *entre* que *por*. Aclara tus ideas: 4 por 7. Aquí nos podemos quedar todo el día hasta que te acuerdes de cuánto es 4 por 7. A ver, Marco, ayúdale.

2 C. Fierro, P. Carbajal y R. Martínez. (2010) Ojos que sí ven. México: SM. pp. 32-34.

MARCO: (Responde correctamente) 28.

MAESTRA: ¿Luego, qué hago? (Se dirige a Gregorio en tono severo. Este guarda silencio) Así como eres bueno para jugar estampitas y pelear, así deberías ser para todo. Así como aprendes las cosas malas muy rápido, deberías aprender las cosas buenas. Deberías hacer un esfuerzo por superarte. A ti nada más lo que te interesa es ser agresivo con todos.

Veamos ahora este intercambio en el salón de un grupo de tercero de primaria, a cargo del maestro Carlos. Está en clase cuando llega la mamá de Vicente, un alumno que presenta ausentismo y rezago escolar. Hablan en voz alta sobre la situación de Vicente. El grupo sigue atento la conversación.

La parábola que no se aplica en la escuela

MAESTRO: Mire, señora, y ustedes, niños, pongan atención:

[...] Dicen que en la escuela pública uno como docente no puede hacer alusión a ejemplos que tengan que ver con la religión. Pero hay un buen ejemplo en el evangelio: en la parábola, el pastor deja al rebaño para ir a buscar a la oveja descarriada. Pero esta parábola no se aplica a la escuela. El maestro no puede dejar al grupo para poner al corriente a un solo alumno.

- b) Comenten de qué forma se vulnera el derecho a la educación en cada uno de los casos revisados. Registren sus conclusiones en el cuadro siguiente.

Fragmento película <i>Taare Zameen Par</i>	Nota periodística "No van a la escuela..."	Registros de clase

- c) En plenaria, invite a los participantes a que expresen sus puntos de vista enfatizando lo determinantes que pueden ser las decisiones y la intervención de un director para garantizar el derecho a la educación de todos los niños y adolescentes.
- d) Señale al grupo que hablar del derecho a la educación no solo implica el acceso de todos a la educación. Como lo afirma Latapí: “El derecho a la educación supone la obligación de obtener un resultado. Los objetivos de la educación solo podrán alcanzarse si, como resultado de esas posibilidades [de educación], verdaderamente se adquieren conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores”³.
- e) Invite a los directores a ver el video “Inclusión educativa, un desafío para el saber pedagógico” (12:24 min), de Flavia Terigi.
- f) Pida que identifiquen si la escuela que dirigen atiende a poblaciones en riesgo de abandono escolar o exclusión, y que piensen en las acciones específicas que, desde su función, han realizado para atenderlas. Piensen concretamente en qué grados, en qué grupos y qué niños son los que se encuentran en riesgo educativo.
- g) Proponga al grupo la lectura del texto siguiente:

En México, se enfrentan problemas complejos para garantizar el ejercicio pleno del derecho a una educación de calidad. La falta de oportunidades para acceder a la educación básica y media superior o el ingreso tardío al SEN, un número importante de niños y jóvenes en rezago educativo, la extraedad e incluso el abandono escolar son algunos de los obstáculos.

Las edades en las que idóneamente se cursa la educación obligatoria es de los 3 a los 17 años, sin embargo, no toda la población en este rango está inscrita en la escuela. La tasa de matriculación muestra que la mayor proporción de niños que no están inscritos en la escuela se registra en el grupo de edad de 3 a 5 años, con 19%, mientras que en el grupo de jóvenes de 15 a 17 años 35% no se ha matriculado. A pesar de estas proporciones de no matriculación que corresponden a los niveles de preescolar y media superior, prácticamente todos los niños en las edades idóneas para cursar la educación primaria, es decir, entre los 6 y 11 años, sí están inscritos en la escuela –situación que no se refleja de igual forma en todas las entidades del país–.

La tasa neta de cobertura evidencia que todavía es necesario realizar importantes esfuerzos para lograr que todos los niños y jóvenes cursen la educación obligatoria, en especial en lo que respecta a la educación media superior. Este indicador muestra que en este tipo educativo solo 57% de los jóvenes entre 15 y 17 años está matriculado; en educación secundaria, 87.6%; en educación primaria, 98.6%, y en educación preescolar, 71.9%.

El reto del SEN no solo es matricular a la totalidad de la población, sino que esto se logre en las edades idóneas para cada ciclo escolar. Se ha observado que la matriculación oportuna aumenta las posibilidades de seguir una trayectoria escolar regular que incluye la conclusión de cada grado y nivel educativo, además del ingreso al siguiente nivel. El porcentaje de alumnos con matriculación oportuna en educación primaria alcanza 96.9%; en educación secundaria, 84.2%, y en educación media superior, 63.9%.

3 P. Latapí Sarre (enero-marzo 2009). “El derecho a la educación. Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa”. Revista Mexicana de Investigación Educativa, (14) 40.

No basta con que los niños y jóvenes accedan a la educación, también es necesario que lo hagan oportunamente y que su avance sea ininterrumpido, alejados de la reprobación y la suspensión temporal o definitiva de los estudios. [...]

De los niños de 6 a 11 años de edad matriculados, 93.8% cursa el grado escolar correspondiente a su edad o adelantado. Entre aquellos de 12 y 14 años de edad, 95.9% presenta la condición de avance regular, es decir, tienen la edad adecuada al grado que cursan, están adelantados o presentan un rezago ligero (solo un año de edad más al grado cursado). Entre los jóvenes de 15 a 17 años se registra el mayor porcentaje de alumnos en rezago grave con 7.3%, que es la proporción de alumnos que cursa dos o más grados inferiores a los correspondientes a su edad.

INEE (2016). Panorama Educativo de México 2015. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior. México, pp. 314-315.

Concluya que:

- La educación es un **derecho humano fundamental**.
- El Estado mexicano tiene la obligación de garantizar condiciones para asegurar el derecho de todas las personas a recibir una **educación de calidad**.
- El derecho a la educación **se cumple solo cuando los estudiantes alcanzan los aprendizajes previstos**.

[SESIÓN 3]

¿CÓMO VAMOS EN EL CUMPLIMIENTO DE NUESTRA RESPONSABILIDAD?
EL SISTEMA BÁSICO DE MEJORA ESCOLAR

- a) Recuerde a los directores que, a partir del ciclo escolar 2013-2014, la Secretaría de Educación Pública ha impulsado el Sistema Básico de Mejora Escolar (SBM). Pregunte a los directores: ¿qué relación tiene este Sistema Básico de Mejora con el derecho a la educación? ¿Cuál es el propósito de este sistema?

Tiene como propósito crear mejores condiciones de aprendizaje, a fin de que ningún niño o adolescente quede fuera de la posibilidad de ser atendido adecuadamente. Este sistema contempla la atención de cuatro prioridades y cuatro condiciones, como se expresa en el siguiente esquema:



- b) Recupere de los comentarios de los participantes que, en las sesiones de Consejo Técnico Escolar y dentro del marco de este Sistema, los colectivos escolares han tomado decisiones para atender las prioridades educativas con el afán de lograr que todos los alumnos accedan a una educación de calidad, con equidad e inclusión.

- c) Invite a los directores a que se pregunten: ¿cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad? ¿Cuáles han sido los avances en la atención a las prioridades educativas y a las condiciones que, para ello, le corresponde a su escuela crear o favorecer?

Solicite que hagan una recapitulación de los avances logrados en su escuela respecto a la atención a las prioridades educativas, así como de los retos y dificultades que continúan enfrentando. Pida que sustenten sus afirmaciones recuperando información de diversas fuentes:

- Relatorías y reflexiones registradas en el *Cuaderno de Bitácora de CTE*
- Resultados de evaluaciones bimestrales
- Resultados de evaluaciones externas
- Información del Sistema de Alerta Temprana (SisAT)
- Evaluación diagnóstica
- Productos diversos de las sesiones de Consejo Técnico Escolar (gráficas, encuestas, cuestionarios, cuadros comparativos, etc.)

- d) Muestre a los directores los diversos insumos con los que cuentan y que han trabajado en los Consejos Técnicos Escolares. Por ejemplo:

	Acciones y estrategias implementadas	Avances	Dificultades
Normalidad mínima de operación			
Mejora de los aprendizajes en lectura, escritura y matemáticas			
Alto al abandono escolar			
Convivencia sana y pacífica			

- e) Al terminar el ejercicio, organice al grupo en equipos y promueva que, en cada uno, los directores compartan la experiencia más significativa referida a los avances y el principal reto que enfrenta actualmente su escuela.

- f) Proponga que registren el nombre de los alumnos que están generando una señal de alerta al encontrarse en riesgo de rezago educativo o exclusión. Para ello, pida que retomen la información que han recuperado en las sesiones de Consejo Técnico Escolar, bajo los indicadores de retención y calidad. Proyéctelos al grupo.

Utilicen los registros para contestar por escrito lo siguiente:

- El grupo o grupos y alumnos que requieren mayor apoyo.
 - Las acciones realizadas desde su función directiva para prevenir y superar estos problemas.
 - Las formas para propiciar mejoras viables en la calidad de la gestión escolar y en la enseñanza, evitando la exclusión o el riesgo de rezago educativo de los alumnos por razones escolares.
- g) Invite a que compartan su escrito con el resto del grupo y proponga la lectura en voz alta del siguiente texto:

La batalla por la equidad y calidad

Muchos de los estudiantes de hoy vienen de hogares en los que no reciben el aliento y el apoyo necesarios. Estos niños tienen un potencial para aprender inmenso, pero llegan a la escuela con su capacidad mermada por la falta de la experiencia, el apoyo, los modelos y los planes que, cuando entran en juego, hacen de la educación una de las expectativas fundamentales de la vida.

Por otro lado, muchos otros alumnos llegan a clase con un nivel de conocimientos que los sitúa meses o años por delante de donde se supone que deberían estar según el currículum establecido.

La escuela debe pertenecer a todos estos niños por igual. Los educadores hablan a menudo de la equidad como un asunto que afecta al primer grupo mencionado, mientras que la calidad afecta a los últimos. En realidad, la equidad y la calidad deberían ser la prioridad para todos los estudiantes.

No podemos alcanzar la equidad con aquellos niños que llegan a clase con riesgo de quedarse rezagados en el aprendizaje a menos que estemos en condiciones de garantizar que estos chicos se encuentran con aulas cuyos profesores están dispuestos a tratar de construir las experiencias y expectativas que fuera del aula, hasta entonces, no han podido tener. Tampoco se puede lograr calidad en la enseñanza con chavales que están rozando el fracaso escolar, si no se busca de manera sistemática, vigorosa, insistente y eficaz, el desarrollo de todo su potencial. Debemos apuntar alto con estos chicos y trabajar con tesón para ayudarlos a escalar el camino hacia sus sueños. Tanto la equidad como la calidad deben formar parte de nuestro mapa de carreteras para estos estudiantes.

De igual modo, aquellos alumnos que vienen a la escuela con un nivel más avanzado que el estipulado para su curso, en una o varias áreas, también necesitan igualdad de oportunidades para poder crecer desde sus puntos de partida. Esta labor requiere profesores firmemente decididos a garantizar que sus capacidades potenciales no languidecen. Estos niños necesitan también educadores comprometidos con la calidad de enseñanza, docentes que los estimulen en sus ambiciones, y que les hagan experimentar y aceptar desafíos personales. También la equidad y la calidad deben formar parte de nuestro proyecto para estos aprendices.

Cada niño tiene derecho a esperar de su profesor, entusiasmo, tiempo y energía. Todos ellos merecen enseñantes que hagan todo lo que esté en su mano para ayudarlos a progresar diariamente. Es inaceptable que un profesor reaccione ante un grupo de niños (o ante un niño en particular) como si estos fueran inapropiados, inadecuados, un caso desesperado, o como si no necesitaran una atención especial.

C. A. Tomlinson. (2003). El aula diversificada. México: SEP/Octaedro, pp. 47-48.

- h) Para trabajar de forma eficaz y eficiente en el diseño de acciones que garanticen el derecho a la educación de todos los alumnos, es importante que los directivos identifiquen qué problemáticas tienen que ver con el trabajo de los maestros y cuáles con la función directiva.
- i) Plantee las siguientes preguntas al grupo:
- En su colectivo docente, ¿es posible instalar (o reforzar, si ya está instalada) la disposición a ofrecer apoyo diferenciado tanto a los alumnos que se encuentran en riesgo de rezago educativo o exclusión, como a aquellos que tienen un nivel más avanzado en relación con lo marcado en su curso? ¿Cómo?
 - ¿Considera que los docentes de la escuela a su cargo se reconocen como responsables en la búsqueda de opciones para el logro de los aprendizajes de todos sus alumnos?
- j) Invite a los participantes a que compartan sus respuestas e intercambien puntos de vista para diseñar, por escrito, dos acciones orientadas a evitar la exclusión y el riesgo de rezago educativo en las aulas y la escuela.

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL TRABAJO EN EQUIPO

- a) Organice al grupo en equipos de cuatro integrantes. Dé al grupo una palabra o concepto (por ejemplo, *colaboración*, *liderazgo*, *comunicación*...) para que cada equipo la escriba en un tiempo que usted determine. Siga las instrucciones del video "El lápiz grupal".
- b) Una vez que hayan terminado pida que, de manera voluntaria, comenten su experiencia: ¿cómo se sintieron? ¿Qué hizo falta para que pudieran realizar la tarea con más eficacia? ¿Qué relación encuentran entre este ejercicio y su trabajo como directores y líderes de una comunidad educativa? Ceda la palabra a quienes lo soliciten.
- c) Destaque la importancia que tiene el liderazgo del director y el papel de funcionar como guía seguro y cetero de su colectivo escolar; los maestros requieren un director que ejerza un liderazgo firme, propositivo, seguro y claro.
- d) Invítelos a que, conservando la organización por equipos, lean el texto del recuadro y recuperen cinco ideas centrales de él.
- e) Al final, un equipo expone las ideas que recuperaron y los demás equipos complementan con lo que falte.

Sobre la noción de liderazgo

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconoce y acepta como orientadora. En el caso de las escuelas, es quien guía e impulsa las tareas educativas que se llevan a cabo en ellas; alguien con la capacidad de movilizar a los demás para que actúen eficientemente con el fin de conseguir los objetivos que, entre todos han acordado; y también para que se cumpla con las obligaciones propias de un ejercicio profesional honesto.

Esta definición nos lleva a reconocer dos evidencias. La primera: el director de una escuela, por el hecho de serlo, no se convierte en líder; un equipo de docentes podría reconocer como tal a otra persona del grupo. La segunda: influir en el grupo y movilizar personas puede hacerse de manera compartida y distribuida.

El escenario ideal es aquel en el que la persona con la acreditación y el nombramiento oficial para dirigir una escuela, sea a la vez, un líder; mejor aún: que sea capaz de liderar eficiente y satisfactoriamente, junto con otros, los procesos de gestión.

La conveniencia de compartir el liderazgo no es nueva. Puede llegarse fácilmente a esa conclusión después de cualquier proceso reflexivo sobre la tarea de dirigir. En los últimos años, esta idea se ha reforzado y cada vez parece más evidente la tendencia al liderazgo distribuido (Spillane, 2006; OCDE, 2009). Consiste en aprovechar las competencias de todos los individuos de la comunidad escolar –no solamente de los docentes– para ponerlas al servicio de la gestión del centro educativo, de tal forma que todos sean líderes en la parcela de trabajo que les corresponde y en los asuntos para los que poseen una particular pericia. Por tanto, la autoridad ya no reside solo en las instancias directivas formales de la escuela.

S. Antúnez. (2012). Una brújula para la dirección escolar. México: SM, pp. 59-61.

- f) Comente a los participantes que el fortalecimiento del liderazgo directivo será trabajado como un contenido transversal en el diplomado, ya que es una condición para lograr una gestión que favorezca los aprendizajes.

CONOCIMIENTO Y EXPLORACIÓN DE LA PLATAFORMA

- Ingrese a la plataforma y proyecte la página principal. Si existen las condiciones (claves de usuario y contraseñas, conectividad y equipos suficientes), pida a los directores que hagan una exploración de las secciones y recursos de la plataforma, y que registren sus hallazgos.
- Aclare las dudas que surjan y explique la utilidad de esta herramienta para el desarrollo del diplomado.
- Presente a los participantes su perfil como coordinador del diplomado e invítelos a que editen el suyo; muestre los pasos que tienen que seguir para hacerlo. Pueden llevarlo como tarea; aclare que tienen una semana para realizarlo.

En caso de que no haya condiciones para realizar las actividades antes descritas, presente el tutorial correspondiente y pida a los directores que posteriormente lleven a cabo los ejercicios de exploración de la plataforma y edición de su perfil.

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para hacer una valoración de lo aprendido en este módulo, pida que de manera individual, los directores completen la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Reconozco el significado de la educación como derecho humano fundamental.			
2	Promuevo el derecho a la educación como un derecho humano fundamental en mi centro escolar.			
3	Oriento mis acciones como director para garantizar en la escuela el respeto a todos los derechos humanos.			
4	Realizo una práctica profesional que garantiza la inclusión y la equidad en mi comunidad escolar.			
5	Promuevo una gestión para garantizar una atención diferenciada en el centro escolar que coordino.			
6	Identifico con claridad las prioridades señaladas en el Sistema Básico de Mejora Escolar.			
7	Oriento mis acciones profesionales con base en las prioridades señaladas en el Sistema Básico de Mejora Escolar.			
8	Propicio la toma de acuerdos para atender las prioridades en el colectivo docente.			
9	Reconozco y respeto las decisiones que se toman en el colectivo docente durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar.			
10	Muestro disposición para realizar actividades en la plataforma.			

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Acuerde con los participantes la realización de las siguientes actividades, como trabajo posterior a la sesión:

- a) Elabore un cuadro con información acerca de los resultados de su escuela de por lo menos tres ciclos escolares pasados, con el propósito de identificar cuál es la tendencia de la matrícula en los últimos años, ya sea bajo su dirección o la de otro directivo que le haya antecedido. Pregúntese: ¿cuáles son los factores que considero que influyen en el comportamiento de la matrícula de la escuela que tengo a mi cargo? ¿Qué medidas he tomado como directivo ante estas situaciones?

Nivel educativo			
Ciclo escolar			
Matrícula			

- b) Elabore un registro, en una tabla como la siguiente, sobre la reprobación. Revise la información y responda: ¿en qué grado escolar se observa un mayor número de alumnos no promovidos durante estos ciclos escolares? ¿Cuáles son las posibles causas?

Número de alumnos no promovidos por grado			
Grado			
Primero			
Segundo			
Tercero			
...			

En el caso de los directivos de secundaria, pueden hacer el segundo registro con asignaturas y anotar el número de asignaturas no acreditadas; para conseguir la información, apóyense con el personal del área de administración escolar. En el caso de preescolar, hagan el registro con la matrícula de ingreso y egreso del nivel educativo de una o dos generaciones.

- c) Concentre en un solo cuadro la información relacionada con alumnos en situación de rezago educativo (Producto 1). Considere que estos datos complementan la información que han registrado (indicadores del Sistema de Alerta Temprana) en el trabajo del Consejo Técnico Escolar.

- d) Diseñe dos acciones para evitar la exclusión en la escuela que dirige, o bien, fortalezca o complemente las que incluyeron como colectivo docente en su Ruta de Mejora Escolar del presente ciclo escolar, para promoverlas con los maestros de su plantel. Acuerde los compromisos que cada uno asumirá y las formas en las que le darán seguimiento (Producto 2).



ALGUNAS SUGERENCIAS

OCDE (2014). Mejora escolar a través de un liderazgo fuerte. Teaching in focus, disponible en: <https://www.oecd.org/edu/school/Teaching-in-Focus-brief-7-Spanish.pdf> (consulta: 05/03/2017).

Observatorio Regional de Inclusión Educativa, disponible en: <http://orei.campanaderechoeducacion.org> (consulta: 20/03/2017).

“Igualdad de derechos, punto de partida de la escuela inclusiva”, en C. Himas y L. Ramos (2013). El viaje hacia la diferencia: la escuela inclusiva. México: SM, pp. 25-26, disponible en la plataforma.

“Documental Inclusión educativa”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UCYy8oEfnzM> (consulta: 11/03/2017).

RÚBRICA

Módulo 1. El derecho a la educación, derecho humano fundamental.
¿Qué significa en la práctica del director escolar?

Productos:

- Registro de grupos en los que se genera algún riesgo de rezago educativo o exclusión.
- Diseño de dos acciones para evitar la exclusión o riesgo de rezago educativo en las aulas y en la escuela.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy Bien 9	Excelente 10
Registro de grupos en los que se genera alguna forma de exclusión; identificación de alumnos en situación de riesgo de rezago educativo.	Presenta los cuadros sin señalar a los alumnos en situación de exclusión o riesgo de rezago educativo.	Presenta los cuadros y señala a los alumnos en situación de rezago educativo o exclusión, sin ofrecer un análisis de las condiciones que lo propician.	Presenta los registros, analiza la información que muestra y determina las condiciones que generan la exclusión o riesgo de rezago de los alumnos identificados; la presentación de su registro es extemporánea.	Presenta los registros, analiza la información que muestra y determina las condiciones que generan la posible exclusión o riesgo de rezago de los alumnos identificados. La presentación de su registro es clara y la entrega oportuna.
Diseño de dos acciones para evitar la exclusión y riesgo de rezago educativo en las aulas y en la escuela.	Señala dos acciones para evitar la exclusión y riesgo de rezago en las aulas y en la escuela de manera general y con escasa viabilidad.	Presenta un texto donde señala dos acciones viables para evitar la exclusión y riesgo de rezago de alumnos en las aulas y en la escuela, sin reflexionar en las condiciones que las harán posibles.	Presenta un texto donde señala dos acciones viables para evitar la exclusión o riesgo de rezago de alumnos en las aulas y en la escuela, precisando responsables e indicadores de logro. El texto es claro aunque la entrega es extemporánea.	Presenta un texto donde señala dos acciones viables para evitar la exclusión o riesgo de rezago de alumnos en las aulas y en la escuela, precisando responsables e indicadores de logro. El texto es claro y la entrega oportuna.



Si alguno de los participantes no ha entregado sus productos, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlos y recuérdle la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrezcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar los propios.

En el caso de los trabajos calificados con 8 o 9, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción: señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con 9 o 10.

ANEXOS

Módulo 1. Anexo 1**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 24-02-2017

Capítulo I**De los Derechos Humanos y sus Garantías**

Denominación del Capítulo reformada DOF 10-06-2011

Artículo 1o. En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.

Párrafo reformado DOF 10-06-2011

Las normas relativas a los derechos humanos se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia.

Párrafo adicionado DOF 10-06-2011

Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley.

Párrafo adicionado DOF 10-06-2011

Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzarán, por este solo hecho, su libertad y la protección de las leyes.

Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Párrafo reformado DOF 04-12-2006, 10-06-2011

Artículo reformado DOF 14-08-2001

[...]

ANEXOS

Módulo 1. Anexo 2

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 24-02-2017

Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.

Fe de erratas al párrafo DOF 09-03-1993. Párrafo reformado DOF 12-11-2002, 09-02-2012, 29-01-2016

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Párrafo reformado DOF 10-06-2011

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Párrafo adicionado DOF 26-02-2013

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

Inciso reformado DOF 26-02-2013

ANEXOS

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y

Inciso reformado DOF 09-02-2012, 26-02-2013

d) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos;

Inciso adicionado DOF 26-02-2013

[...]

Módulo 1. Anexo 3

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 22-03-2017. Reformada y adicionada el 22-03-2017

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1o.- Esta Ley regula la educación que imparten el Estado –Federación, entidades federativas y municipios–, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

La función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación superior a que se refiere la fracción VII del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se regulará por las leyes que rigen a dichas instituciones.

Artículo 2o.- Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad en condiciones de equidad, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en el sistema educativo nacional, con solo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

Párrafo reformado DOF 11-09-2013, 01-06-2016, 22-03-2017

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es

ANEXOS

factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

Párrafo reformado DOF 17-04-2009

En el sistema educativo nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7o.

Párrafo reformado DOF 11-09-2013

Artículo 3o.- El Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley.

Artículo reformado DOF 10-06-2013, 11-09-2013

Artículo 4o.- Todos los habitantes del país deben cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria.

Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijas, hijos o pupilos menores de edad cursen la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior.

Párrafo reformado DOF 10-06-2013

Artículo reformado DOF 10-12-2004, 28-01-2011

Artículo 5o.- La educación que el Estado imparta será laica y, por lo tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

Artículo 6o.- La educación que el Estado imparta será gratuita. Las donaciones o cuotas voluntarias destinadas a dicha educación en ningún caso se entenderán como contraprestaciones del servicio educativo. Las autoridades educativas en el ámbito de su competencia, establecerán los mecanismos para la regulación, destino, aplicación, transparencia y vigilancia de las donaciones o cuotas voluntarias. Se prohíbe el pago de cualquier contraprestación que impida o condicione la prestación del servicio educativo a los educandos.

En ningún caso se podrá condicionar la inscripción, el acceso a la escuela, la aplicación de evaluaciones o exámenes, la entrega de documentación a los educandos o afectar en cualquier sentido la igualdad en el trato a los alumnos, al pago de contraprestación alguna.

Artículo reformado DOF 11-09-2013

Artículo 7o.- La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos

ANEXOS

Mexicanos, los siguientes:

Párrafo reformado DOF 17-04-2009, 17-04-2009, 28-01-2011

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas;

Fracción reformada DOF 28-01-2011

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;

IV.- Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas.

Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español.

Fracción reformada DOF 13-03-2003

V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, propiciar la cultura de la legalidad, de la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones, así como el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos;

Fracción reformada DOF 17-06-2008, 28-01-2011, 01-06-2016

VI Bis.- Fomentar la valoración de la diversidad y la cultura de inclusión como condiciones para el enriquecimiento social y cultural;

Fracción adicionada DOF 01-06-2016

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, así como su comprensión, aplicación y uso responsables;

Fracción reformada DOF 19-12-2014

VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

IX.- Fomentar la educación en materia de nutrición y estimular la educación física y la práctica del deporte;

Fracción reformada DOF 21-06-2011

X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos y crear conciencia sobre la preservación de la

ANEXOS

salud, el ejercicio responsable de la sexualidad, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios y adicciones, fomentando el conocimiento de sus causas, riesgos y consecuencias;

Fracción reformada DOF 15-07-2008, 28-01-2011

XI.- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable, la prevención del cambio climático, así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad. También se proporcionarán los elementos básicos de protección civil, mitigación y adaptación ante los efectos que representa el cambio climático y otros fenómenos naturales;

Fracción reformada DOF 30-12-2002, 28-01-2011

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

XIII.- Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

Fracción adicionada DOF 02-06-2006

XIV.- Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, así como el conocimiento en los educandos de su derecho al acceso a la información pública gubernamental y de las mejores prácticas para ejercerlo.

Fracción adicionada DOF 15-07-2008

XIV Bis.- Promover y fomentar la lectura y el libro.

Fracción adicionada DOF 17-04-2009

XV.- Difundir los derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes y las formas de protección con que cuentan para ejercerlos.

Fracción adicionada DOF 17-04-2009

XVI.- Realizar acciones educativas y preventivas a fin de evitar que se cometan ilícitos en contra de menores de dieciocho años de edad o de personas que no tenga la capacidad de comprender el significado del hecho o para resistirlo.

Fracción adicionada DOF 19-08-2010

Artículo 80.- El criterio que orientará a la educación que el Estado y sus organismos descentralizados impartan –así como toda la educación preescolar, la primaria, la secundaria, media superior, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica que los particulares impartan– se basará en los resultados del progreso científico; luchará contra la ignorancia y sus causas y efectos, las servidumbres, los fanatismos, los prejuicios, la formación de estereotipos, la discriminación y la violencia especialmente la que se ejerce contra las mujeres y niños, debiendo implementar políticas públicas de Estado orientadas a la transversalidad de criterios en los tres órdenes de gobierno.

Párrafo reformado DOF 10-12-2004, 17-04-2009, 11-09-2013

ANEXOS

I.- Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

II.- Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

Fracción reformada DOF 11-09-2013

III.- Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y

Fracción reformada DOF 11-09-2013

IV.- Será de calidad, entendiéndose por ésta la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad.

Fracción adicionada DOF 11-09-2013

[...]

CAPÍTULO III DE LA EQUIDAD EN LA EDUCACIÓN

Artículo 32.- Las autoridades educativas tomarán medidas tendientes a establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de calidad de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en los servicios educativos.

Dichas medidas estarán dirigidas, de manera preferente, a quienes pertenezcan a grupos y regiones con mayor rezago educativo, dispersos o que enfrentan situaciones de vulnerabilidad por circunstancias específicas de carácter socioeconómico, físico, mental, de identidad cultural, origen étnico o nacional, situación migratoria o bien, relacionadas con aspectos de género, preferencia sexual, creencias religiosas o prácticas culturales, en términos de lo dispuesto en los artículos 7o. y 8o. de esta Ley.

Artículo reformado DOF 17-04-2009, 11-09-2013, 22-03-2017

Artículo 33.- Para cumplir con lo dispuesto en el artículo anterior, las autoridades educativas en el ámbito de sus respectivas competencias llevarán a cabo las actividades siguientes:

ANEXOS

I.- Atenderán de manera especial las escuelas en que, por estar en localidades aisladas, zonas urbanas marginadas o comunidades indígenas, sea considerablemente mayor la posibilidad de atrasos o deserciones, mediante la asignación de elementos de mejor calidad, para enfrentar los problemas educativos de dichas localidades;

Fracción reformada DOF 02-07-2010

II.- Desarrollarán programas de apoyo a los maestros que presten sus servicios en localidades aisladas y zonas urbanas marginadas, a fin de fomentar el arraigo en sus comunidades y cumplir con el calendario escolar;

Fracción reformada DOF 28-01-2011

II Bis.- Desarrollarán, bajo el principio de inclusión, programas de capacitación, asesoría y apoyo a los maestros que atiendan alumnos con discapacidad y con aptitudes sobresalientes, en términos de lo dispuesto en el artículo 41;

Fracción adicionada DOF 01-06-2016

III.- Promoverán centros de desarrollo infantil, centros de integración social, internados, albergues escolares e infantiles y demás planteles que apoyen en forma continua y estable el aprendizaje y el aprovechamiento de los alumnos;

IV.- Prestarán servicios educativos para atender a quienes abandonaron el sistema regular y se encuentran en situación de rezago educativo para que concluyan la educación básica y media superior, otorgando facilidades de acceso, reingreso, permanencia, y egreso a las mujeres;

Fracción reformada DOF 10-12-2004, 17-04-2009, 28-01-2011, 11-09-2013

IV Bis.- Fortalecerán la educación especial y la educación inicial, incluyendo a las personas con discapacidad;

Fracción adicionada DOF 11-09-2013

V.- Otorgarán apoyos pedagógicos a grupos con requerimientos educativos específicos, tales como programas encaminados a recuperar retrasos en el aprovechamiento escolar de los alumnos;

VI.- Establecerán y fortalecerán los sistemas de educación a distancia;

Fracción reformada DOF 11-09-2013

VII.- Realizarán campañas educativas que tiendan a elevar los niveles culturales, sociales y de bienestar de la población, tales como programas de alfabetización y de educación comunitaria;

VIII.- Desarrollarán programas con perspectiva de género, para otorgar becas y demás apoyos económicos preferentemente a los estudiantes que enfrenten condiciones económicas y sociales que les impidan ejercer su derecho a la educación;

Fracción reformada DOF 17-04-2009, 28-01-2011

IX.- Impulsarán programas y escuelas dirigidos a los padres de familia o tutores, que les permitan dar

ANEXOS

mejor atención a sus hijos para lo cual se aprovechará la capacidad escolar instalada, en horarios y días en que no se presten los servicios educativos ordinarios;

Fracción reformada DOF 28-01-2011, 11-09-2013

X.- Otorgarán estímulos a las organizaciones de la sociedad civil y a las cooperativas de maestros que se dediquen a la enseñanza;

Fracción reformada DOF 28-01-2011

XI.- Promoverán mayor participación de la sociedad en la educación, así como el apoyo de los particulares al financiamiento y a las actividades a que se refiere este capítulo;

XI Bis.- Garantizar el acceso a la educación básica y media superior, aun cuando los solicitantes carezcan de documentos académicos o de identidad; esta obligación se tendrá por satisfecha con el ofrecimiento de servicios educativos de calidad.

Las autoridades educativas ofrecerán opciones que faciliten la obtención de los documentos referidos, así como, en el caso de la educación básica y media superior, la ubicación por grado, ciclo escolar o nivel educativo que corresponda, conforme a la edad, desarrollo evolutivo, cognoscitivo y madurez, y, en su caso, saberes que previa evaluación demuestren los educandos.

Las autoridades educativas promoverán acciones similares para el caso de la educación superior;

Fracción adicionada DOF 22-03-2017

XII.- Concederán reconocimientos y distinciones a quienes contribuyan a la consecución de los propósitos mencionados en el artículo anterior;

Fracción reformada DOF 02-07-2010

XIII.- Proporcionarán materiales educativos en las lenguas indígenas que correspondan en las escuelas en donde asista mayoritariamente población indígena;

Fracción adicionada DOF 02-07-2010

XIV.- Realizarán las demás actividades que permitan mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios educativos, y alcanzar los propósitos mencionados en el artículo anterior;

Fracción reformada y recorrida DOF 02-07-2010. Reformada DOF 28-01-2011, 11-09-2013

XV.- Apoyarán y desarrollarán programas, cursos y actividades que fortalezcan la enseñanza de los padres de familia respecto al valor de la igualdad y solidaridad entre las hijas e hijos, la prevención de la violencia escolar desde el hogar y el respeto a sus maestros;

Fracción adicionada DOF 17-04-2009. Recorrida DOF 02-07-2010. Reformada DOF 11-09-2013

XVI.- Establecerán, de forma paulatina y conforme a la suficiencia presupuestal, escuelas de tiempo completo, con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural, y

Fracción adicionada DOF 11-09-2013

ANEXOS

XVII.- Impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos para alumnos, a partir de microempresas locales, en aquellas escuelas que lo necesiten, conforme a los índices de pobreza, marginación y condición alimentaria.

Fracción adicionada DOF 11-09-2013

El Estado también llevará a cabo programas asistenciales, ayudas alimenticias, campañas de salubridad y demás medidas tendientes a contrarrestar las condiciones sociales que inciden en la efectiva igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos.

Artículo 34.- Además de las actividades enumeradas en el artículo anterior, el Ejecutivo Federal llevará a cabo programas compensatorios por virtud de los cuales apoye con recursos específicos a los gobiernos de aquellas entidades federativas con mayores rezagos educativos, previa celebración de convenios en los que se concierten las proporciones de financiamiento y las acciones específicas que las autoridades educativas locales deban realizar para reducir y superar dichos rezagos.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y las autoridades educativas de conformidad a los lineamientos que para tal efecto expida el Instituto, evaluarán en los ámbitos de sus competencias los resultados de calidad educativa de los programas compensatorios antes mencionados.

Párrafo reformado DOF 11-09-2013

Artículo 35.- En el ejercicio de su función compensatoria, y solo tratándose de actividades que permitan mayor equidad educativa, la Secretaría podrá en forma temporal impartir de manera concurrente educación básica y normal en las entidades federativas.

Artículo 36.- El Ejecutivo Federal, el gobierno de cada entidad federativa y los ayuntamientos, podrán celebrar convenios para coordinar las actividades a que el presente capítulo se refiere.

[...]

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Módulo 2

¿QUÉ SE ESPERA HOY DE LOS DIRECTORES ESCOLARES?



Módulo 2

¿Qué se espera hoy de los directores escolares?

Dirigir una escuela es una tarea compleja, llena de exigencias y sometida a innumerables presiones. Por ello, ser directivo demanda un perfil específico. Todos sabemos que los directores escolares hacen muchas cosas, pero, exactamente, ¿qué les corresponde hacer para lograr la mejora constante de las escuelas que dirigen? Este segundo módulo es central en el diplomado, ya que pretende dar respuesta a esta pregunta y, a partir de ello, se despliegan los siguientes módulos que refieren a las habilidades que debe poseer todo director y las funciones que debe desempeñar para cumplir con el perfil deseado.

A manera de exploración y acercamiento al tema se trabajan los “mitos” que se construyen alrededor de la figura del director, y se rescatan las voces de maestros, padres de familia y alumnos que, de acuerdo con su punto de vista, son las tareas básicas de un director.

El documento que sustenta el contenido del módulo es el *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*, el cual expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de la función directiva y constituye el referente obligado cuando de formación continua se trata: “El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas”¹ ⁴.

Se incluye el tema de la delegación de funciones como oportunidad para reflexionar sobre la importancia de esta habilidad de gestión, que permite compartir la responsabilidad y el compromiso con las acciones que se impulsan en un colectivo docente.

Una buena cantidad de estudios y evidencias sostienen que las buenas escuelas tienen –o han tenido– un director que ejerce un liderazgo que motiva y promueve el trabajo y la toma de decisiones compartida, siempre en favor de los aprendizajes de los alumnos. Por ello, en la segunda parte de este módulo se aborda el tema del liderazgo directivo, enfatizando que un buen líder escolar “no nace, se hace”.

⁴ SEP. Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica. Ciclo escolar 2017-2018. México, p. 13.

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Reconozcan que la función directiva constituye un aspecto central para detonar los cambios necesarios en la mejora del aprendizaje de los alumnos.
- Analicen el perfil, los parámetros y los indicadores para los directivos de educación básica, e identifiquen los saberes con los que cuenta y los que requiere fortalecer para realizar una gestión directiva eficaz.
- Reconozcan que la delegación es una de las prácticas más eficientes que todo directivo tiene para el logro de los objetivos.

CONTENIDOS

- ¿Qué hacen los directores escolares?
- El perfil directivo que requieren nuestras escuelas.
- Saber dirigir, saber delegar.
- Cómo delega un líder.
- Las buenas escuelas tienen buenos directores.
- El director, líder promotor del cambio educativo.

PRODUCTOS

- Registro de los rasgos del perfil directivo que requiere fortalecer para la mejora de su función y las acciones que se compromete a impulsar para lograrlo.
- Registro de dos acciones por delegar a algún compañero o compañeros de la comunidad escolar.

FORO

“Para mejorar la función directiva”

RECURSOS

- “Módulo 2. ¿Qué se espera hoy de los directores escolares?”, presentación electrónica
- “La directora del pantano negro”, presentación electrónica
- “¿Qué hacen los directores de la escuela?”, clips de voz
- *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*. Documento disponible en: servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/PPI/PPI_DES-EMPENODirectores.pdf

- Listas de cotejo con indicadores del perfil de desempeño (una por participante, de acuerdo con el nivel educativo en el que labore)
- “Cómo debe un líder delegar funciones”, video disponible en: <https://youtu.be/7ArgZmM6VH8>
- “Delegando se entiende la gente”, ejercicio
- Fragmentos de la serie “The principal”
- “El pentágono de las dimensiones”, material recortable (un juego por equipo)
- “Consejos para diseñar una buena escuela”, video disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ntP9nQnB1LQ>
- “Gestión escolar”, video disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=f2bY1Grz5js>
- Papelería
 - ✓ Hojas blancas
 - ✓ Papel bond
 - ✓ Marcadores de colores llamativos
 - ✓ Masking tape

Distribución de tiempos y actividades

Sesión	Contenido/Actividad	Duración
1	Para iniciar...	4 horas
	¿Qué hacen los directores escolares?	
	El perfil directivo que requieren nuestras escuelas	
2	Saber dirigir, saber delegar	4 horas
	Cómo delega un líder	
3	Las buenas escuelas tienen buenos directores	4 horas
	El director, líder promotor del cambio educativo	
	Reconocer nuestros avances	
	Para finalizar..., acuerdos y compromisos	

[SESIÓN 1]

PARA INICIAR...

Presente a los participantes los propósitos y contenidos del módulo; recupere lo visto en el módulo anterior y destaque la secuencia de los contenidos de este, así como los productos que se van a entregar.

¿QUÉ HACEN LOS DIRECTORES ESCOLARES?

- a) Projete a los participantes la parte inicial del cuento “La directora del pantano negro”. Luego, invítelos a escuchar el audio con las opiniones de diversos actores: padres de familia, alumnos, maestros y directores respecto a las tareas de los directores escolares.
- b) Proponga a los participantes leer “Los 10 mandamientos para el éxito en la gestión de escuelas”,⁵ para que después reconozcan aquellas ideas con las que están de acuerdo, y aquellas con las que no se identificaron por considerarlas inadecuadas, absurdas o irrelevantes.

Los 10 mandamientos para el éxito en la gestión de escuelas**1. Tienes que estar atento y sentirte atento.**

- La imagen es importante.
- Tienes que ser modelo para la comunidad.
- Tienes que tener buena salud y mucha energía.
- Alguien siempre está observándote.

2. Tienes que aprender el vocabulario de la enseñanza y el aprendizaje efectivo.

- Cambiar tu vocabulario de la Dirección al vocabulario del aula.
- Tienes que modelar las técnicas pedagógicas efectivas.
- Convertirte en maestro de maestros.

3. Tienes que ser visible.

- Tienes que visitar las aulas, caminar por los pasillos, hablar con el personal.
- Tienes que ser miembro activo de la comunidad.

⁵ D. Azzerboni y R. Harf. (2003). Conduciendo la escuela. Argentina: Novedades Educativas, pp. 39-40.

4. Tienes que enseñar a los maestros cómo tomar decisiones y cómo fomentar el consenso.

- Tienes que aprender cómo y cuándo debes incluir a los maestros en el proceso de toma de decisiones.
- Tienes que proveer oportunidades para que los maestros puedan trabajar en equipo, tomar decisiones y aprender a fomentar el consenso.

5. Tienes que ser guardián de los sueños.

- Tienes que tener la visión de la “escuela buena”.
- Tienes que compartir esta visión con los demás.

6. Tienes que decir la verdad.

- La honestidad, integridad y sinceridad son esenciales para el liderazgo efectivo.

7. Tienes que crear “héroes y heroínas”.

- Hay que enfatizar los logros de otros.
- Hay que alabar mucho y criticar poco.

8. Tienes que tener esperanzas.

- Si esperas lo mejor, probablemente va a suceder.
- Hay que exigir que todos los miembros de la comunidad escolar hagan el mejor trabajo posible.
- Hay que hacerles ver que todos pueden superarse.

9. Tienes que evaluar el desempeño y el rendimiento.

- Tienes que aprender más sobre la evaluación, incluyendo métodos alternativos de evaluar el rendimiento académico.
- Tienes que trabajar con otros para elaborar metas y estrategias.

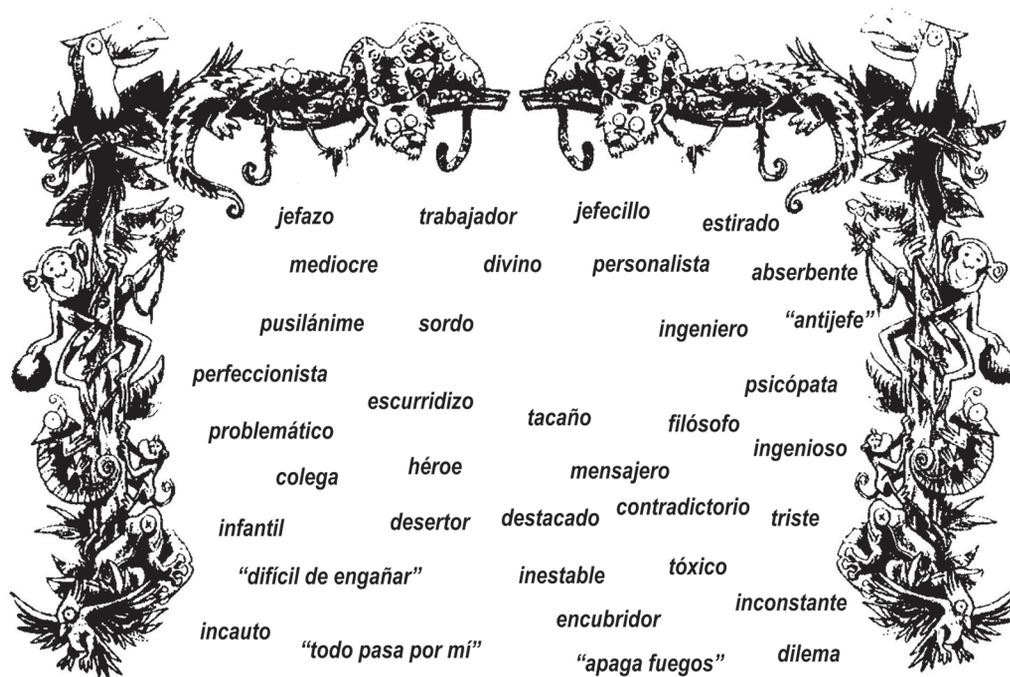
10. Tienes que mantener un buen sentido del humor.

- Tienes que tener mucha paciencia y mucha tolerancia.
- La vida está llena de sorpresas, problemas y dolores; entonces tienes que tener a mano una gran cantidad de humor.

- c) Pida que compartan los comentarios que surjan a partir de la proyección del cuento, de la escucha de los audios y de la lectura del texto anterior. Señale que, muchas veces, el director escolar resulta la “cara más visible de una escuela” y que alrededor de su figura se construyen diferentes imágenes, como lo acabamos de ver y escuchar. Es decir, se crean mitos alrededor de la figura del director. Pero, realmente, ¿qué significa ser director escolar?
- d) Comente a los participantes: “Director significa: el que dirige”, pero ¿qué dirige? Organizados en cinco equipos, elaboren un gráfico en el que registren:
 - las acciones o procesos más relevantes que dirigen los directores y
 - los principales rasgos o características que debe poseer un director para poder dirigirlos.
- e) Al terminar, cada equipo muestra su producto. En plenaria, identifiquen las coincidencias o discrepancias en los gráficos de los equipos.

EL PERFIL DIRECTIVO QUE REQUIEREN NUESTRAS ESCUELAS

- a) Invite a los participantes a hacer un recorrido por la siguiente imagen:



- b) Comente a los directivos que, mientras hacían un recorrido por el pequeño catálogo de la “fauna directiva”, seguramente tuvieron dos reacciones:
 - La sonrisa mientras asociaban algunas tipologías a una experiencia real.
 - El desasosiego de pensar dónde los colocarían a ustedes.
- c) Pregunte a los directores: ¿con qué tipología se sienten identificados? ¿Con cuál intuyen que su equipo de trabajo los coloca? ¿Por qué? Invite al grupo a que, quienes lo deseen, compartan sus respuestas.
- d) Pida a los participantes que hagan una valoración de su desempeño como directores, incluyendo los aspectos en los que se consideran más competentes, y que la registren.
- e) Comente al grupo que las actividades que han realizado anteriormente tienen que ver con cierta valoración que se hace del trabajo del director; cada valoración parte de los referentes que tiene cada uno, pero ¿cuál es el referente nacional?
- f) Lean el texto siguiente:

Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica. Ciclo escolar 2017-2018

El perfil de directivos escolares de Educación Básica expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de esta función. Es un referente para el estudio personal, la formación continua, el diseño de políticas y programas que contribuyan a fortalecer la labor de los directivos escolares y la evaluación docente.

El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares contribuyan, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos.

Los directivos deberán conocer los entornos en los cuales se desarrolla su valor, la organización y funcionamiento escolar, capaz de ejercer una gestión escolar efectiva que favorezca el trabajo en el aula y de esta manera mediante una labor comprometida basada en los principios éticos, propicie una práctica educativa de calidad.

Los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza. Así, el perfil busca describir las capacidades que debe tener una figura directiva comprometida con la promoción de buenas prácticas de enseñanza, el aprendizaje de los niños, la inclusión, la igualdad de género y el respeto a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

La gestión escolar se presenta como un principio básico del personal directivo. A través de su desempeño en diferentes ámbitos los directivos escolares establecen acciones para impulsar la mejora del trabajo en el aula, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la generación de espacios de reflexión entre los docentes para la mejora de prácticas docentes, así como la gestión de espacios físicos y materiales adecuados.

Los parámetros e indicadores de desempeño de los directores escolares consideran que deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el desempeño de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin.

SEP. (2017). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica. Ciclo escolar 2017-2018., p. 13 .

- g) Abra un espacio para comentarios señalando que el documento oficial que describe los conocimientos, aptitudes que debe poseer todo directivo escolar para desempeñar su función es el *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*. (PPI), es decir, constituye el referente para la práctica de quienes tienen como tarea dirigir una escuela.
- h) Organice al grupo en equipos por nivel educativo, y solicite que lean el apartado “Perfil, parámetros e indicadores. 1. Director escolar” de los *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*. (PPI) Pueden proponer la lectura en el archivo digital si se cuenta con lap top o entregar un juego de copias por equipo.
- ✓ Directoras de preescolar
 - ✓ Directores de primaria
 - ✓ Directores de secundaria

Solicite que elaboren por equipo un organizador gráfico para sistematizar la información relevante del texto y registrar de manera individual, en el recuadro, las dudas que hayan surgido o la información que desconocían.

- i) En plenaria, solicite a los equipos que presenten sus productos y que compartan las dudas que hayan surgido.
- j) Mantenga la organización por equipos y distribuya el material recortable que corresponde a las dimensiones, parámetros e indicadores. La tarea consiste en alinear cada parámetro con sus respectivos indicadores. Una vez concluida la actividad, pida que los equipos comparen sus resultados; en caso de duda, permita la consulta del documento.

- k) Pregunte al grupo: ¿cumplen ustedes con los parámetros del perfil directivo correspondiente a su nivel educativo? Al inicio de esta actividad, cada uno valoró su desempeño. Ahora, teniendo como referentes los PPI, y a manera de autoevaluación, entregue a los directores la lista de cotejo con los indicadores del perfil de desempeño y explique que con color verde señalarán, individualmente, los indicadores en los que consideren tener dominio; con amarillo los que reconocen “en proceso”, y con rojo los que identifiquen como tareas pendientes por resolver⁶.
- l) Invite a los directores a revisar la lista de cotejo que completaron y que reflexionen acerca del resultado. Pregunte: ¿coincide con la valoración que hicieron inicialmente de su práctica? ¿En qué dimensión se ubican los indicadores que requieren mayor atención en su práctica? ¿Identificaron alguno o algunos indicadores que nunca han incorporado a su práctica profesional? Invítelos a que registren sus resultados en la siguiente tabla:

	Dimensión	Áreas de oportunidad (las señaladas con rojo)
1.	Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.	
2.	Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.	
3.	Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.	
4.	Un director que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.	
5.	Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela, y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.	

- m) Invite a que, en plenaria, compartan sus respuestas quienes lo decidan. Comente a los participantes que este ejercicio puede ser un buen “espejo para mirarse”, valorar el cumplimiento del perfil y autoevaluar su desempeño como directivos.

⁶ Actividad tomada del curso *Proyectar la enseñanza*. Educación primaria. SEP: 2017, p. 22.

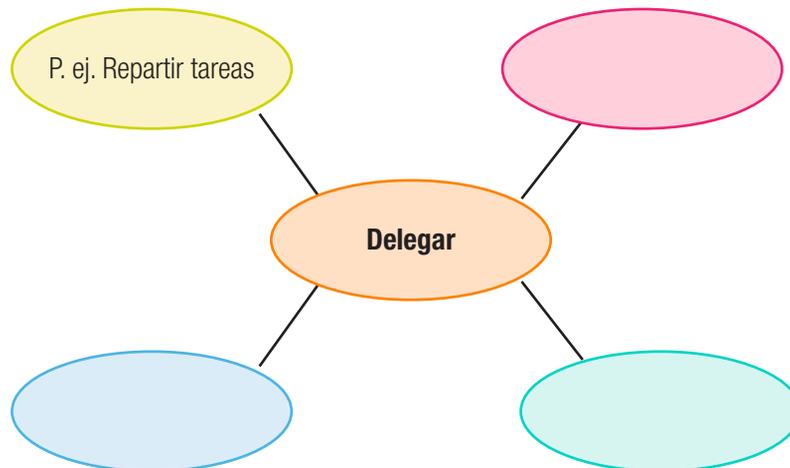
- n) Como actividad final de esta sesión, solicite a los directores que, individualmente, planeen y registren dos acciones de formación profesional por realizar en el corto plazo, que le permitan mejorar su desempeño directivo con relación a los indicadores identificados como áreas de oportunidad.

[SESIÓN 2]

SABER DIRIGIR, SABER DELEGAR

- a) Comente a los participantes que una de las prácticas más eficientes que todo directivo tiene para el logro de los objetivos, es la **delegación**.

Pero, ¿qué significa delegar? ¿Con qué términos asocian la palabra “delegar”? Pida que se expresen libremente; en un esquema como el siguiente, registre usted las aportaciones:



Delegar es encomendar a un colaborador funciones que está realizando uno mismo. Delegar es confiar a un colaborador la realización de un trabajo, marcándole objetivos, pero dejándole en libertad para la elección y el empleo de los medios. Cuando el director delega, transfiere a otra persona la responsabilidad por una determinada tarea (por supuesto, sin desligarse totalmente de dicha responsabilidad).

- b) Organice al grupo en equipos e invítelos a realizar la actividad “Delegando se entiende la gente”⁷. Pida que piensen en tres situaciones:
- Una en la que hayan delegado bien.

⁷ Actividad “¿Delegando se entiende la gente?”. En R. Harf y D. Azzerboni. (2007). Estrategias para la acción directiva. Argentina: Novedades Educativas, p. 51.

- Otra en la que hayan delegado mal.
- Y una más en la que, habiendo podido delegar, no lo hicieron.

Indique que escriban las tres circunstancias de delegación sin ponerles título, sin identificar cuál es cuál. Haga que roten los papeles con las situaciones; el equipo que las recibe debe:

- Identificar cuál es cada una.
- Manifiestar los acuerdos o desacuerdos y fundamentarlos.
- En caso de desacuerdo, proponer una alternativa de solución.

Para analizar la actividad:

- Puede ser que se considere que al dar indicaciones a otra persona se está delegando, cuando en realidad con ello se hace referencia a la tarea que le corresponde a la otra persona: eso no es delegar.
- Puede suceder que se tome como parámetro para definir una “buena delegación” solo a los resultados, sin considerar otros factores, como a quiénes eligió, cómo fue el mecanismo de la delegación (es decir, el proceso), etcétera.
- Puede ocurrir que se considere delegación cuando un directivo asume o decide realizar una actividad que corresponde básicamente a otra persona –incluso a un subordinado suyo–, confundiendo en este caso la delegación con un “favor”.

- c) Después de analizar la actividad, invite al grupo a que responda:
- ¿Por qué se debe delegar?
 - ¿Cuáles son las ventajas de delegar?
 - ¿Qué dificultades se pueden encontrar al delegar?

CÓMO DELEGA UN LÍDER

- d) Invítelos a observar el video “Cómo debe un líder delegar funciones” y que recuperen los pasos básicos para llevar a cabo la delegación de una tarea.
- e) Proponga que, de manera individual, cada director planee la delegación de dos acciones o tareas a un integrante del colectivo docente o colaboradores en la dirección, siguiendo los consejos que señala el video.
- f) Finalmente, comparta la lectura del siguiente texto con el grupo y proponga que subrayen aquellos puntos que no habían considerado en su labor profesional.

Las ventajas de delegar:

- Implica otorgar una alta valoración a las capacidades intelectuales de las personas en quienes se delega, pues se cuenta con ellas no solo para ejecutar tareas, sino para pensar, analizar y decidir.
- Desarrolla la capacidad, la habilidad y los conocimientos de las personas en quienes se delega y ayuda a la configuración de un grupo de trabajo más cohesionado, que proporciona más apoyo al equipo directivo.
- Facilita que los objetivos, la estructura organizativa y las estrategias de gestión sean mejor conocidos, entendidos y observados por todos los miembros del grupo, porque pueden analizarlos en distintas situaciones y desde diferentes puntos de vista.
- Refleja la esencia de la gestión participativa y de un estilo de dirección que considera tanto la importancia de los objetivos de la escuela, como el bienestar y el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo de educadores que se coordina.
- Promueve la acción sinérgica, sin duda más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple suma de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas proporcionadas a los alumnos, que solo ofrecer una educación más completa y justa.
- Ayuda a aumentar la implicación de las personas en las tareas que se desarrollan en la escuela e incrementa su sentimiento de pertenencia con respecto a esta.
- Sitúa a la autoridad para tomar decisiones en los lugares donde se desarrolla la acción.
- Agiliza las estructuras organizativas de la escuela.
- Es un medio de formación y de promoción –en su caso– de los profesores.

S. Antúnez (2004). Organización escolar y acción efectiva. México: SEP, pp. 146-147.

[SESIÓN 3]

LAS BUENAS ESCUELAS TIENEN BUENOS DIRECTORES

- a) Proponga la lectura del artículo “El factor director” de Claudia Romero (Anexo 1, Módulo 2) y que comenten:
 - ¿Cuál es la tesis central del artículo?
 - ¿Qué opinión derivan de las competencias básicas del director señaladas en este artículo?
- b) Pida que, después de la lectura, registren en una hoja de rotafolio cinco ideas centrales del artículo que deben considerarse para el trabajo del director.
- c) Cada equipo presenta su producto y los demás irán complementando las ideas.

EL DIRECTOR, LÍDER PROMOTOR DEL CAMBIO EDUCATIVO

- a) Proyecte al grupo la selección de escenas de la serie “The principal”, y pida a los directores que identifiquen los rasgos del liderazgo que se señalan en la tabla y que describan la escena.

	Rasgos del liderazgo	Descripción de la escena
1	Construir una visión de la escuela	
2	Establecer las metas	
3	Proveer estímulos intelectuales	
4	Ofrecer apoyos individualizados	
5	Proporcionar modelos de las mejores prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización	
6	Inducir altas expectativas de realización (resultados)	
7	Construir una cultura escolar productiva	
8	Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares	
9	Preocuparse por el personal	
10	Brindar apoyo pedagógico	
11	Monitorear las actividades de la escuela	
12	Construir relaciones con la comunidad	

Adaptada de R. Harf y D. Azzerboni. (2014). Construir liderazgos en la gestión educativa. Argentina. Novedades educativas, p. 166.

Ahora pida a los directores que tomen como referencia el texto “El factor director” y los rasgos del liderazgo, para que reflexionen acerca de su propia actuación y se pregunten: ¿qué tanto me aproximo a ellos? Índiqueles que focalicen dos rasgos que hayan identificado como áreas de oportunidad para ejercer un liderazgo efectivo; señalen qué acciones pueden emprender para superar estas áreas de oportunidad. Solicite que los registren en el recuadro.

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para realizar una evaluación de lo aprendido en este módulo, complete la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Encuentro la oportunidad de autoevaluarme como director.			
2	He revisado exhaustivamente el <i>Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión de educación básica</i> .			
3	Distingo con claridad mis fortalezas como directivo con base en el documento <i>Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión de educación básica</i> .			
4	He identificado mis áreas de oportunidad como directivo con base en el documento <i>Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión de educación básica</i> .			
5	He señalado al menos dos acciones para superar las áreas de oportunidad identificadas .			
6	He logrado impulsar acciones para mejorar mi liderazgo en la escuela que coordino.			
7	Reconozco con claridad las ventajas de delegar como habilidad para realizar la gestión educativa en mi centro escolar.			
8	Identifico con claridad mi capacidad para delegar tareas en la escuela que coordino.			
9	Promuevo la delegación con base en el reconocimiento de las capacidades de los integrantes de mi comunidad educativa.			
10	Identifico acciones para promover el liderazgo compartido en mi centro educativo.			
11	Tengo disposición para participar con oportunidad en el foro del módulo.			
12	Derivo nuevos aprendizajes de las participaciones en el foro de este módulo.			

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Comente a los participantes que, como actividad posterior a la sesión, deberán llevar a cabo lo siguiente:

- Registro de dos acciones de formación que llevará a cabo en este ciclo escolar para fortalecer el perfil directivo (en los aspectos identificados) (Producto 1)
- Registro del proceso de delegación de dos tareas o acciones a algunos integrantes del colectivo docente (Producto 2)



Participe en el foro "Para mejorar la función directiva"; revise la conferencia "Gestión escolar", de Magaly Robalino, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=f2bY1Grz5js> y "Consejos para diseñar una buena escuela" con Silvina Gvirtz disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ntP9nQnB1LQ>; recupere las propuestas que para usted son de mayor significado para mejorar su trabajo cotidiano en la escuela a su cargo, y compártalas en el foro. Exponga sus argumentos y haga comentarios, sugerencias u observaciones, por lo menos a un compañero del grupo.



ALGUNAS SUGERENCIAS

"Consejos prácticos para directores", disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM> (consulta: 12/06/2017).

"Pilar Pozner. Competencias directivas", disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo&t=14s> (consulta: 21/02/2017).

Jesús Casassus. "La función del directivo en la gestión escolar", disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=uBQxdkjdiE&t=38s> (consulta: 15/02/2017).

"Lineamientos para el director". En M. Fullan y A. Hargreaves. (2000). La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. México: SEP/Amorrortu.

RÚBRICA

Módulo 2. ¿Qué se espera hoy de los directores escolares?

Productos:

- Registro de dos acciones de formación que llevará a cabo en este ciclo escolar para fortalecer el perfil directivo (en los aspectos identificados).
- Registro del proceso de delegación de dos tareas o acciones a algunos elementos del colectivo docente.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy Bien 9	Excelente 10
Registro de dos acciones de formación que llevará a cabo en este ciclo escolar para fortalecer su perfil como director.	Señala solo una acción para fortalecer su perfil como director.	Registra dos acciones de formación que llevará a cabo para fortalecer su perfil como director sin aclarar condiciones ni tiempo de realización.	Registra dos acciones de formación que llevará a cabo para fortalecer su perfil como director y precisa las condiciones y el tiempo de realización. La entrega de este registro es extemporánea.	Registra dos acciones de formación que llevará a cabo para fortalecer su perfil como director y precisa las condiciones y el tiempo de realización. Entrega su registro en la fecha convenida.
Resgistro de dos acciones o tareas que delegará a integrantes del colectivo docente o del equipo directivo.	Registra solo una acción o tarea que delegará a alguno de los integrantes del colectivo docente o del equipo directivo.	Registra dos acciones o tareas que delegará y precisa los objetivos a los responsables pero se desliga totalmente de la responsabilidad.	Presenta un texto en el que recupera la importancia de la delegación como habilidad directiva, señala dos tareas que delegará y precisa los responsables, los objetivos y el tiempo de realización. La entrega de este trabajo es extemporánea.	Presenta un texto en el que recupera la importancia de la delegación como habilidad directiva, señala dos tareas que delegará y precisa los responsables, los objetivos y el tiempo de realización. La entrega de esta actividad es en la fecha convenida.



Si alguno de los participantes no ha entregado sus productos, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlos y recuérdale la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrézcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar los propios.

En el caso de los trabajos calificados con 8 o 9, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción, señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con 9 o 10.

ANEXOS

Módulo 2. Anexo 1

El “factor director” en el logro de buenas escuelas

Claudia Romero

La experiencia y ahora también la investigación educativa afirman que las buenas escuelas tienen o han tenido en el corto plazo un buen directivo.

El “factor director” es clave no solo para garantizar aprendizajes de calidad sino para el logro de escuelas más inclusivas.

Pero el “factor director” es un factor indirecto y complejo.

Y además el buen director no nace, se hace.

Este artículo identifica las notas principales del liderazgo directivo para el logro de buenas escuelas.

Buenas escuelas, buenos directores

Una gran cantidad de evidencias producidas por la investigación educativa de los últimos años ha venido a fundamentar lo que para quienes transitamos el mundo escolar es una experiencia cotidiana: las buenas escuelas tienen o han tenido en el corto plazo un buen director.

En efecto, tanto los estudios sobre eficacia escolar como los centrados en la mejora revelan que la dirección escolar es un elemento clave, ya que explica entre un tercio y un cuarto de los factores escolares que determinan los resultados de aprendizaje de los alumnos. En otras palabras, que los directores tienen una influencia importante en el éxito de los alumnos y en la calidad de los aprendizajes.

Sin embargo, “el efecto director” es un efecto indirecto. No es el que enseña en las aulas sino el que influye fuertemente a generar las condiciones para que se trabaje bien en ellas, creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

El clima escolar es la variable que más influye en el rendimiento de los estudiantes de América Latina. La generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es una de las claves para promover el aprendizaje entre los estudiantes, tal como ha quedado evidenciado en el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) con el apoyo de la oficina regional de educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Y asegurar ese clima de aprendizaje en la escuela en cada aula es una de las tareas principales de un buen director. De allí la complejidad de su tarea.

En la síntesis de estudios que aporta Pont (2008) se han identificado cuatro ámbitos principales de esta función directiva indirecta:

ANEXOS

- Apoyo y desarrollo de la calidad de los docentes
- Definición de objetivos de progreso observables
- Gestión estratégica de recursos
- Colaboración con agentes externos

En una de las pocas investigaciones realizadas en el contexto argentino, se estudiaron escuelas de alto y bajo rendimiento tanto de gestión estatal como privada en la provincia de Buenos Aires (Llach, 2006) y se encontró que la dimensión de la gestión directiva resultaba relevante. En las escuelas que obtenían buen rendimiento, la figura y presencia del director son importantes. En las escuelas con bajo rendimiento predominan directivos que mantienen relaciones de oposición o conflicto con el equipo docente.

Un dato por demás relevante es que el factor director es más importante en las escuelas que atienden poblaciones vulnerables, de la misma manera que las buenas escuelas tienen mayor impacto en estas poblaciones. El papel que adoptan los directivos es clave para eliminar las barreras que generan exclusión y promover una cultura de inclusión removiendo en principio entre los equipos docentes supuestos, creencias y valores que sostienen la acción pedagógica.

La inclusión o la exclusión se expresan tanto en los lenguajes como en los patrones de actuación de todo el personal de la escuela y la función directiva (que no recae solo en la persona del director sino en quienes ejercen liderazgo en la escuela) es bien importante para promoverlos en uno u otro sentido. En este sentido, las investigaciones sobre estilos o prácticas específicas que determinen las características de los liderazgos que promuevan la generación de escuelas inclusivas no han logrado aún, quizá por ser muy recientes todavía, definir una imagen coherente de la naturaleza del liderazgo, aunque predomina el estilo democrático o participativo, en cuyas prácticas se evidencia una visión realista de la escuela y cuya estrategia de desarrollo se lleva adelante en un marco de colaboración (Murillo, J. y otros, 2010). Estos directivos son capaces de asumir riesgos y fomentan la creación de un espíritu comunitario entre el personal, los alumnos y las familias.

En síntesis, “el factor director” está presente en las buenas escuelas, las que promueven buenos niveles de aprendizaje, como en las que promueven la inclusión escolar. El “factor director” es entonces crucial tanto para la calidad como para la equidad educativa.

De la gestión burocrática a la creatividad de la gesta directiva

Desde el siglo XIX hasta la actualidad la gestión escolar se fue asociando con diversos paradigmas que resultaban funcionales al modelo de sistema educativo y de institución escolar que predominaría. Como lo hemos señalado en otros trabajos (Romero 2008), es posible identificar al menos tres concepciones de gestión:

ANEXOS

- la gestión como administración
- la gestión como gobierno
- la gestión como gesta

En la concepción gestión como administración, desde el siglo XIX y buena parte del siglo XX la función directiva se centra en los mecanismos de control burocrático de aplicación de la norma que emana del poder central. Esta misma concepción se reedita hacia fines del siglo XX y adopta un giro tecnocrático donde se incorporan herramientas del management que permiten conducir estrategias, medir objetivos, calcular impactos (valgan las innumerables metáforas bélicas).

La crítica a las tecnologías de la gestión acuñó una nueva concepción que podría sintetizarse diciendo: “gestionar es gobernar”. La gestión directiva se define como un asunto político. Lo importante para la función directiva es la búsqueda de consensos, la participación. Gestionar es lidiar con el poder, lograr adhesión, intervenir en el conflicto, negociar, desarmar resistencias. No se trata simplemente de garantizar el cumplimiento de normativas o planes sino de articular intereses de actores en función de un bien general.

La concepción de la gestión como “gesta” piensa a la escuela en situación de cambio. El concepto de “gesta” lo hemos utilizado (Romero, 2004) porque además de su sentido que define una hazaña remite al concepto “gestación” lo que denota la idea transformación, innovación, mejora. La gestación desde esta concepción es entonces una fuerza creativa y el director asume la responsabilidad de mantener vivo el espíritu creativo e innovador de la escuela. Esto implica abrirse a los problemas, a las dificultades y ensayar soluciones, poner a prueba ideas, es crear conocimiento sobre la institución. La función directiva contiene siempre una dimensión técnica y una dimensión política, pero la práctica de los buenos directores se caracteriza por ser crítica, creativa y profundamente vital, es decir, una auténtica “gesta”, de la que nacen altas expectativas respecto de los docentes, de los alumnos, de la escuela como organización.

El liderazgo pedagógico y distribuido

Así como en los últimos años la investigación educativa a nivel internacional se ha preocupado por saber más de las características de un buen director; en el plano de las políticas muchos países han mejorado las estrategias de selección, de formación y promoción profesional de los directores.

En la Argentina que no ha implementado importantes reformas en este sentido, los directores de escuela acceden al cargo a través de concursos públicos de antecedentes y oposición, en general, luego de una extensa carrera como docentes de aula. Si bien el rol directivo no puede basarse en las características personales innatas, tampoco puede estar relacionado directamente con las competencias de un buen docente (CIPPEC, 2011). Nada indica que el mejor docente puede ser un buen director.

ANEXOS

Es necesario entonces revisar las políticas vinculadas al fortalecimiento de la dirección escolar con vistas a profesionalizar el rol directivo atendiendo a la especificidad de la gestión entendida como “gesta” o transformación escolar ¿Cuáles serían esas características básicas?

El buen director ejerce un liderazgo que tiene dos características centrales: es un liderazgo pedagógico y distribuido.

La prioridad para un buen director es la mejora de la dimensión pedagógica de la escuela (Bolívar, 2010). Las inevitables ocupaciones administrativas y de gestión tienen sentido si están al servicio de mejorar la enseñanza que es su principal preocupación.

El liderazgo distribuido se apoya en enfoques transformacionales que distribuyen las fuerzas, las decisiones y responsabilidades en detrimento de enfoques transaccionales apoyados en la jerarquía y el control. Su ejercicio del poder distribuido, el que genera empowerment, promoviendo equipos docentes con iniciativa y compromiso profesional.

En cuanto a las competencias básicas, podrían enunciarse tres:

1. **“Estar en el mundo”**, comprender las transformaciones sociales, culturales, económicas y anticipar consecuencias.
2. **“Estar en la escuela”**, el buen director tiene una presencia fuerte en la escuela y acompaña a los docentes. Mira los indicadores de rendimiento, los produce y los usa para decidir.
3. **“Estar con los otros”**, el director no se aísla, escucha más de lo que habla, trabaja en equipo y teje redes.

Por último, y a modo de cierre, conviene tener en cuenta que si bien es indudable la incidencia del factor director para el logro de buenas escuelas, no se trata de depositar en la figura del director escolar un papel heroico en la solución a todos los problemas. Esa es una visión “romántica” del directivo que empieza a extenderse. Es necesario “desromantizar el liderazgo directivo” y reconocer que si bien es un actor central de la mejora, solo es una parte de la solución al problema educativo. Así como las buenas escuelas, los directores no nacen, se hacen. Tener buenos directores ha de ser una prioridad para la formación profesional y las políticas educativas.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE



UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Módulo 3

LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES BÁSICAS PARA DIRIGIR UNA ESCUELA



En línea





Módulo 3

Las habilidades socioemocionales básicas para dirigir una escuela

Un director escolar tiene, entre sus tareas diarias, gestionar las relaciones interpersonales que se producen en una escuela, no solo con su equipo docente, sino también con el resto de la comunidad educativa: alumnos, familias, autoridades educativas e instituciones, con las que se establecen diversos compromisos o alianzas. Por tanto, las capacidades del director no pueden limitarse solo a los conocimientos técnicos: requieren contar con habilidades sociales y emocionales que le permitan comunicarse con efectividad, gestionar la información, enfrentarse a situaciones complicadas, saber escuchar, ser asertivo, de manera que pueda obtener un buen clima en la institución y sea capaz de establecer relaciones interpersonales potenciales y satisfactorias.

Este módulo pretende ofrecer a los directores algunas herramientas para que, además de conocimientos técnicos, desarrollen habilidades emocionales y sociales, un liderazgo emocional inteligente y que sepan comunicarse.

En la primera sección, se aborda el tema de las habilidades emocionales que los directores requieren para dirigir una escuela y el papel que desempeñan estas en el liderazgo directivo. La segunda está dedicada a la habilidad social por excelencia: la comunicación efectiva, en ella se desarrollan temas como la escucha activa y los estilos comunicativos. Al final se plantea la necesidad de que el director mejore las relaciones interpersonales fortaleciendo las habilidades emocionales.





En línea

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Reconozcan la necesidad de favorecer relaciones interpersonales adecuadas en su equipo docente.
- Mejoren sus habilidades sociales y emocionales para fortalecer el desempeño de sus funciones.
- Identifiquen la comunicación efectiva como una habilidad social básica para ejercer la función directiva.
- Reconozcan el papel de las emociones al ejercer el liderazgo en la escuela que dirigen.

CONTENIDOS

- Gestionar las emociones, condición para ejercer la función directiva
- El director escolar, líder emocionalmente inteligente
- Establecer una comunicación efectiva con la comunidad escolar
- Mejorar las relaciones interpersonales para mejorar la gestión directiva

PRODUCTOS

- Planeación de una acción para fortalecer habilidades emocionales
- Planeación de una acción de mejora de las relaciones con su equipo docente o con padres de familia

FORO

- “Mejorando las relaciones interpersonales de la escuela”

PARA INICIAR...

Responda el cuestionario “¿Qué sabemos de las habilidades socioemocionales?”

GESTIONAR LAS EMOCIONES, CONDICIÓN PARA EJERCER LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Las emociones desempeñan un papel fundamental en nuestras vidas porque nuestro pensamiento está íntimamente ligado a nuestra vida emocional. Y si consideramos que la función directiva muchas veces es más emocional que cognitiva, resulta impensable que los directores escolares adolezcan de habilidades sociales y emocionales.



En línea

a) Hablando de emociones

- ¿Los resultados del cuestionario le muestran cuáles son sus áreas de oportunidad sobre el tema?
- Para contar con más información acerca de las habilidades emocionales, observe el fragmento de la película *Intensamente* e identifique los rasgos que acompañan a cada emoción.
- ¿Cuáles son las habilidades emocionales que deben fortalecer los directivos? Escriba cinco que le parezcan las más importantes.

Seguramente, ahora tiene más preguntas sobre el tema. Revise las siguientes:

¿Qué son las emociones? ¿Es lo mismo emociones que sentimientos? ¿Hay emociones buenas y emociones malas? ¿Cuáles son las habilidades socioemocionales básicas para los directivos? ¿Las habilidades emocionales se aprenden o son innatas? ¿Qué es la inteligencia emocional? ¿Quiénes son las personas emocionalmente inteligentes?

- Para dar respuesta a las preguntas planteadas, consulte el siguiente material y destaque las ideas centrales de cada uno.
 - ✓ “Identificar las emociones”, “Construye-T y el desarrollo de habilidades socioemocionales”, “Habilidades emocionales. Habilidades sociales”, “Inteligencia emocional, qué es y cómo utilizarla”; videos
 - ✓ “Los directivos y las habilidades emocionales para dirigir”, texto
 - ✓ “La inteligencia emocional, una brújula en las emociones”, texto
- Resuelva el cuestionario del video “¿Qué tan desarrollada tiene la inteligencia emocional?”.

b) Conocimiento de sí mismo

- La primera habilidad, y a la vez condición para desarrollar las habilidades emocionales es el conocerse a sí mismo, conocer y ser consciente de las propias emociones. Realice las actividades de la ficha “Quién soy”.
 - ✓ Para complementar y enriquecer el escrito que se le solicitó en la ficha, lea el texto “Acerca de la autoestima” y resuelva el cuestionario “¿Cómo anda la autoestima de los directivos?”.
- Lea el texto que elaboró. Este ejercicio, ¿le ha ayudado a conocerse un poco más? ¿Qué aspectos no había considerado en su escrito inicial? ¿Cómo se siente? Comparta su escrito y sus reflexiones con algún compañero a quien mayor confianza le tenga y que también esté realizando el diplomado.



En línea

Cuanto más autoconocimiento desarrollamos, más capacidad adquirimos de llevar las riendas de nuestra vida, de elegir cuál es la posición desde la que decidimos relacionarnos con los demás y con el mundo⁸.

c) Identificando habilidades

- Observe el fragmento de la película *Escritores de la libertad*. Identifique las habilidades emocionales que están presentes en la actitud de la protagonista.
- Observe el video “*Inteligencia emocional: herramientas para gestionar las emociones*” y recupere las ideas centrales.
- Planee una acción que fortalezca sus habilidades emocionales, específicamente en el aspecto que haya identificado como área de mejora. Debe ser una acción concreta para llevarse a cabo a corto plazo. (Producto 1).

EL DIRECTOR ESCOLAR, LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Generalmente, un líder emocionalmente inteligente, ya sea supervisor, directivo, docente o colaborador, apela a la creatividad y a la flexibilidad para generar un clima de entusiasmo y colaboración; en climas satisfactorios y respetuosos, cada uno puede ofrecer lo mejor de sí mismo. De este modo es probable que la dinámica de las relaciones interpersonales se desarrolle en un clima de confianza y respeto⁹.

- Observe el video “*Inteligencia social y liderazgo*” con Daniel Goleman; recupere de este las ideas más significativas respecto al ejercicio del liderazgo.
- Lea el texto “*Prácticas de liderazgo de los directivos que influyen sobre las emociones de los profesores*” y destaque las ventajas que tiene el ejercicio del liderazgo incorporando aspectos emocionales y afectivos a este.
- Revise el texto “*Gestionando las relaciones*” y recupere las sugerencias que pueden serle útiles en su contexto laboral.

Gué su lectura con las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacen los líderes efectivos para establecer un clima de confianza entre su equipo de docentes?
- ¿Cuáles son las prácticas y actitudes de los directivos que generan emociones positivas en los maestros?

8 C. López y C. Valls. (2013). *Coaching educativo*. México: SM. p. 29.

9 R. Harf y D. Azzerboni. (2012). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*. Argentina: Novedades Educativas. p. 130.



En línea

- d) Después de la lectura de los textos y de la observación de la entrevista de Goleman, responda: ¿cuáles son sus puntos fuertes como líder y cuáles son los aspectos que debe fortalecer? Regístrelos y a partir de ello, incorpore dos acciones concretas en su trabajo cotidiano con su equipo docente para mejorar su liderazgo.
- e) Elabore una presentación electrónica en la que integre “Diez rasgos de los líderes emocionalmente inteligentes” y compártala con sus compañeros del diplomado.

ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA CON LA COMUNIDAD ESCOLAR

La comunicación es una habilidad social clave para el éxito de cualquier proceso. Resulta muy curioso que, a los profesores, para quienes la comunicación es una destreza y una habilidad profesional por excelencia, les cuesta tanto que funcione la comunicación en las escuelas. Preocuparse por la comunicación es tomar en cuenta las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad escolar.

- a) **Esquema de la comunicación.** Elabore un esquema y represente en él los interlocutores que tiene el directivo en la escuela.
- ¿Cuántos elementos incluyó en su esquema? ¿Cómo representó la comunicación de “ida y vuelta”? Lea “El esquema de la comunicación”.
 - ¿Cómo es la comunicación en su escuela? De acuerdo con su experiencia, registre los aspectos que facilitan la comunicación en su escuela y los aspectos que la obstaculizan.
 - Comparta su esquema y su registro e identifique aquellos aspectos que son comunes y aquellos en los que difiere con sus compañeros de grupo.

Y usted, ¿cómo valora sus capacidades como hablante? Realice una autoevaluación respondiendo el cuestionario “Para hablar... ¡Nadie como yo!”.

- b) **Habilidades básicas.** ¿Qué aspectos deben considerarse para lograr una buena comunicación? ¿Qué habilidades debe fortalecer o desarrollar el directivo para conseguir una comunicación efectiva con los miembros de la comunidad escolar? A partir de la revisión y análisis de los siguientes materiales, registre las habilidades básicas que requiere un director para lograr una comunicación efectiva”. (Conserve este ejercicio para integrarlo posteriormente).
- Video “Las 7Cs de la comunicación efectiva”
 - Textos: “Habilidades básicas de una comunicación efectiva” y “La comunicación”
- c) **Escucha activa.** Lea el texto “Un día en el colegio” y recuerde si ha vivido dificultades semejantes.



En línea

Siempre que se aborda el tema de la comunicación, se relaciona con la habilidad para hablar, pero sin escucha es imposible conectar con los otros ni desarrollar un mensaje que aporte valor.

- ¿Cuáles son los rasgos de una buena escucha? Consulte los materiales que aparecen a continuación y elabore un listado con los rasgos de una escucha activa.
 - “Escucha activa. Saber escuchar”, video
 - “Cómo se escucha” y “¿Cómo anda en capacidad de escucha?”, textos
- d) **La comunicación no verbal.** En todo proceso comunicativo, los gestos, la mímica, las miradas, la actitud corporal y el tono de voz, son portadores de significado que proveen al comunicador información sobre lo que siente su interlocutor.
- ¿Debe el director tener en cuenta todos estos aspectos para establecer comunicación con la comunidad escolar? ¿Usted qué opina? Consulte los siguientes materiales:
 - ✓ “Comunicación no verbal”, video
 - ✓ “Cinco claves del lenguaje no verbal asertivo”
 - A partir de lo observado identifique los aspectos que no había “leído” en sus interlocutores al entablar una comunicación y los aspectos del lenguaje no verbal que debe poner en práctica para mejorar la comunicación con su equipo de trabajo. Regístrelos para integrarlos al producto que se solicita a continuación.
- e) **Estilos de comunicación.** Cada persona tiene un estilo propio de comunicación. Algunos de estos estilos facilitan las relaciones con los demás, mientras que otros dificultan la comunicación y el establecimiento de un buen vínculo con otras personas. Es necesario un adecuado estilo de comunicación para que el directivo logre un buen clima de colaboración y confianza en la institución.
- Observe los videos “Estilos de comunicación”, “¿Y si somos asertivos?, ¿pasivos o agresivos?”
 - Seguramente, después de hacer la revisión de los materiales, usted ha identificado el estilo de comunicación que lo caracteriza al relacionarse con sus colaboradores. Registre aspectos que considera que debe corregir o modificar para lograr una comunicación asertiva.



MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DIRECTIVA

Para mejorar las relaciones interpersonales, el director debe dar atención especial a los procesos internos de comunicación. Los miembros del colectivo se tienen que conocer mejor, relacionarse y ejecutar los proyectos juntos. Ese es el empujón que el director debe dar para que los propios profesores puedan mejorar su relación.

- a) Revise la presentación electrónica **“Algunas ideas para mejorar las relaciones interpersonales entre supervisores, directores y colectivos docentes”** y reconozca aquellas ideas que puede incorporar en su tarea cotidiana.

Como podrá darse cuenta, las habilidades que se han caracterizado o abordado en este módulo, como conocerse a sí mismo, comunicarse asertivamente, generar empatía, conocer y saber gestionar las emociones, se vinculan con la posibilidad de que los directivos escolares establezcan relaciones satisfactorias, potenciadoras y honestas en la institución que dirigen.

- b) Consulte diversas estrategias para mejorar relaciones interpersonales (internet, textos impresos, etc.). Planee una acción que contribuya a la mejora de las relaciones entre usted y su equipo o entre usted y los padres de familia. Debe ser una acción que se lleve a cabo en el corto plazo (Producto 2).
- c) Comparta la acción planeada en el foro **“Mejorando las relaciones interpersonales de la escuela”**; lea las propuestas de sus compañeros y comente el trabajo de al menos dos de ellos.



Esperamos que las actividades de este módulo le hayan brindado herramientas para conocerse un poco más, reconocer las emociones propias y las de los otros, comunicarse asertivamente y, sobre todo mejorar las relaciones interpersonales en su institución.



En línea

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para valorar lo aprendido en este módulo, complete la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Soy capaz de describirme y reconocer mis fortalezas.			
2	Reconozco la importancia del autoconocimiento para el desarrollo de las habilidades emocionales.			
3	Identifico las habilidades emocionales y su impacto en el quehacer directivo.			
4	Identifico los aspectos básicos de la inteligencia emocional y lo que significa "ser emocionalmente inteligente".			
5	Reconozco la necesidad de conocer las emociones propias y las de los otros para establecer una mejor comunicación.			
6	Reconozco a la comunicación efectiva como la habilidad social que debe fortalecer el director para mejorar su gestión.			
7	Identifico sin dificultades los aspectos que garantizan una comunicación efectiva.			
8	Tengo evidencias de que soy un comunicador o comunicadora eficaz.			
9	Reconozco mis áreas de oportunidad para lograr una comunicación con mayor eficacia.			
10	Identifico sin dificultades las cualidades de un buen escucha.			
11	Señalo con certeza las cualidades que poseo como buen escucha.			
12	Identifico mis áreas de oportunidad para convertirme en un mejor escucha.			
13	Logro identificar la gesticulación no verbal que acompaña la comunicación que realizo.			
14	Reconozco la importancia de las emociones en el ejercicio del liderazgo directivo.			
15	Identifico rasgos esenciales de un líder emocionalmente inteligente.			
16	Reconozco las prácticas de liderazgo de los directivos que influyen sobre las emociones de los profesores.			
17	Identifico el papel que desempeñan las relaciones interpersonales en la gestión directiva.			
18	Reconozco la necesidad de establecer relaciones interpersonales positivas y potenciadoras en la escuela que dirijo.			



En línea

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Revise los productos que debe elaborar y la rúbrica de evaluación del módulo 3.

Los productos del módulo son:

- Planeación de una acción para fortalecer habilidades emocionales
- Planeación de una acción de mejora de las relaciones con su equipo docente o con padres de familia

No olvide participar en el foro:

- “Mejorando las relaciones interpersonales de la escuela”



ALGUNAS SUGERENCIAS

SEP. (2014). Yo no abandono. Manual para el desarrollo de habilidades socioemocionales en planteles de educación media superior. México. Subsecretaría de Educación Media Superior.

“Elsa Punset: el autocontrol”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=aio-7Go2irbw> (consulta 21/07/2017).

“Capítulo 2. Las habilidades sociales”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=h77psO-9HaA> (consulta 22/08/2017).

“4 fáciles actividades para un autoconocimiento”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=CQBbfQ-NWSs> (consulta: 17/07/2017).

“Construye T: el liderazgo de los directivos”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TeCD1ZmCyuM> (consulta: 10/07/2017).

“La asertividad, ¿sabes lo qué es?”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=kXUOVYiNG58> (consulta: 02/07/2017).



En línea

RÚBRICA

Módulo 3. Las habilidades socioemocionales básicas para dirigir una escuela

Productos:

- Planeación de una acción para fortalecer habilidades emocionales
- Planeación de una acción de mejora de las relaciones con su equipo docente o con padres de familia

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy Bien 9	Excelente 10
Planeación de una acción para fortalecer habilidades emocionales.	Presenta una propuesta de mejora de las habilidades emocionales sin señalar tiempos de realización.	Presenta una planeación de mejora de sus habilidades emocionales donde distingue propósito, acciones, tiempo de realización y participantes involucrados en la mejora.	Hace una contextualización de la identificación del área de oportunidad de sus habilidades emocionales. Señala el propósito, los tiempos de realización y los involucrados en el proceso. La entrega de su trabajo es extemporánea.	Hace una contextualización del área de mejora de sus habilidades emocionales. Señala el propósito, los tiempos de realización, los involucrados en el proceso, así como los indicadores de logro. La entrega de su trabajo es oportuna.
Planeación de una acción de mejora de las relaciones con su equipo docente o con padres de familia.	Presenta una propuesta sin aclarar propósito, tiempos ni responsables.	Presenta una planeación donde se distinguen propósito, acciones, tiempo de realización y participantes involucrados en la mejora.	Contextualiza la identificación de la oportunidad de mejora en las interacciones en su comunidad. Señala el propósito, los tiempos de realización y los involucrados en el proceso. La entrega del trabajo es extemporánea.	Contextualiza la identificación de la oportunidad de mejora de las interacciones en su comunidad. Señala el propósito, los tiempos de realización y los involucrados en el proceso. La entrega del trabajo es en las fechas convenientes.



En el caso de los trabajos calificados con 8 o 9, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción por esto no se califica con 9 o 10.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Módulo 4

EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR Y
EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR



Módulo 4

El funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y el liderazgo del director

La vida en las escuelas transcurre en medio del compromiso por lograr los aprendizajes de los alumnos, y mantener una convivencia sana y pacífica, al mismo tiempo que se trata de resguardar la integridad física y emocional de todos los que comparten ese espacio.

En tales circunstancias, tomar acuerdos entre los adultos es útil para garantizar el alcance de los objetivos en ese espacio físico, pero también para resignificar el tiempo compartido en las aulas, en las áreas comunes y, en particular, en las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE), que son oportunidad de desarrollo profesional, aprendizaje entre pares y ejercicio de la autonomía de gestión en la educación pública.

En la actualidad, los CTE han sido instalados como una ocasión para que el colectivo docente, bajo la guía de quien preside las sesiones –el director, en la mayoría de los casos–, utilice la información que tiene a su alcance sobre cada uno de los alumnos, el contexto escolar y las demandas institucionales para estudiarla, analizarla y tomar acuerdos sobre las acciones que se deben emprender para alcanzar los objetivos de formación de cada nivel educativo.

Aunque la tarea resulte titánica, la certeza del director sobre su función como líder de un grupo de profesionales de la educación, es indispensable para conciliar, negociar y mediar con el colectivo docente para diseñar, impulsar, mantener y evaluar acciones que contribuyan al alcance de las metas que se hayan propuesto. En este módulo, por tanto, recapitulamos las habilidades del director tratadas en los módulos precedentes, en cuanto a comunicación eficaz y delegación de tareas, para organizar y hacer funcionar las sesiones de CTE y la construcción de una Ruta de Mejora Escolar encaminada a superar las dificultades que se enfrentan en cada centro educativo.

Esperamos que el análisis honesto de las habilidades directivas desarrolladas y el compromiso de fortalecerlas gracias al intercambio de experiencias entre los participantes, lleven a los miembros de esta comunidad a recrear y dar vitalidad a su liderazgo como directores de educación básica.

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Reconozcan las implicaciones y responsabilidades que conlleva presidir el Consejo Técnico Escolar, y las habilidades que requieren fortalecer para que este órgano colegiado logre mejorar el servicio educativo que presta la escuela.
- Identifiquen las acciones que deben poner en marcha para que el Consejo Técnico Escolar dé cumplimiento a los acuerdos y compromisos establecidos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos
- Planeen acciones a corto plazo para impulsar el desarrollo de los procesos de la Ruta de Mejora que verdaderamente impacten en el aprendizaje de los alumnos.

CONTENIDOS

- Los rostros del Consejo Técnico Escolar
- No perder de vista el Acuerdo 15/10/17
- ¿Qué significa presidir el Consejo Técnico Escolar?
- Coordinar las sesiones y actuar a tiempo
- El trabajo colaborativo y el aprendizaje entre escuelas
- La Ruta de Mejora Escolar, expresión de la autonomía de gestión del Consejo Técnico Escolar
- Un director que inspira y motiva a su equipo

PRODUCTOS

- Planeación de tres acciones que fortalezcan sus habilidades para planear y conducir las sesiones de Consejo Técnico y/o para fortalecer su liderazgo.
- Plan de intervención para mejorar el proceso o procesos de la Ruta de Mejora Escolar que requieren impulso, apoyo y orientación.

RECURSOS

- “Módulo 4. El funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y el liderazgo del director”, presentación electrónica
- “Los rostros del Consejo Técnico Escolar”, galería de fotografías
- “Seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares”, presentación electrónica
- “ACUERDO número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica,” documento (un ejemplar por equipo)

- Testimonios de maestros y directores acerca del desarrollo de los CTE, audios
- “Tree”, video disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=dvfrimo37gU>
- “La telaraña”, instrucciones
- 2 madejas de hilo o estambre
- Línea del tiempo, juego de tarjetas con acciones de los CTE (uno por equipo)
- Línea del tiempo, ejemplo CTE
- Línea del tiempo, respuestas
- “Prepararse y actuar a tiempo”, fichas (dos por pareja de directores)
- “Trabajo colaborativo”, video.
- “Aprendizaje entre escuelas. Testimonios 2016-2017”, disponible en, <https://www.youtube.com/watch?v=bek2Mxkca4A>
- “Aprendizaje entre escuelas. Orientaciones para la organización del Consejo Técnico de Zona”, ficha
- “¿Cómo organizar reuniones efectivas?”, video disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=e-4d80xUovHo>
- Fragmento de la película *Invictus* “Invictus inspiración y motivación”, video disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=dGJ1dovYLfo>

Distribución de tiempos y actividades

Sesión	Contenido/Actividad	Duración
1	Para iniciar...	4 horas
	Los rostros del Consejo Técnico Escolar	
	No perder de vista el ACUERDO número 15/10/17	
2	¿Qué significa presidir el Consejo Técnico Escolar?	4 horas
	Coordinar las sesiones y actuar a tiempo	
3	La Ruta de Mejora Escolar, expresión de la autonomía de gestión del Consejo Técnico Escolar	4 horas
	Un director que inspira y motiva a su equipo	
	Reconocer nuestros avances	
	Para finalizar..., acuerdos y compromisos	

[SESIÓN 1]

PARA INICIAR...

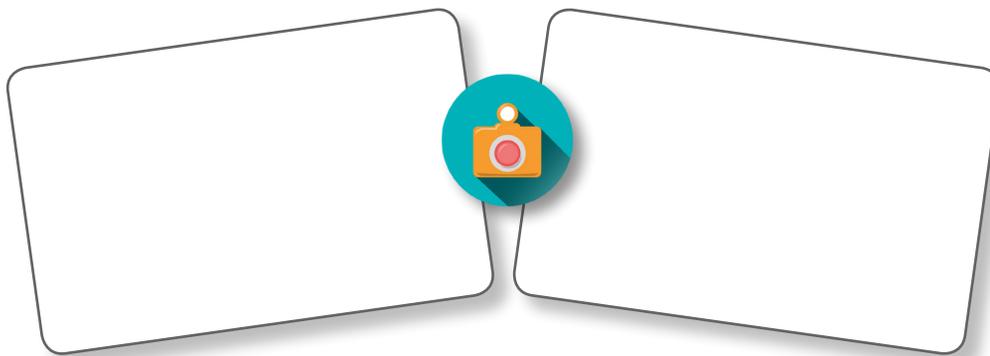
Comience la jornada dando la bienvenida a los directores a las actividades de este cuarto módulo y retome de manera breve la experiencia con el módulo 3 que se llevó a cabo en la modalidad en línea. Subraye que en este módulo se recuperarán sus aprendizajes sobre las habilidades de comunicación y la delegación de tareas, que se han tratado con anterioridad en el marco de la organización y coordinación de las sesiones del Consejo Técnico Escolar (CTE).

Lea la introducción de este módulo y presente los propósitos, los contenidos que se abordarán, la distribución de tiempos y los productos. Si hay dudas o comentarios por parte de los directores, permita que los expresen y haga las aclaraciones pertinentes.

LOS ROSTROS DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

- a) Projete y comente en plenaria las fotos de la galería “Los rostros del Consejo Técnico Escolar”. Se trata de observar algunas imágenes de CTE de diferentes niveles y contextos, donde se aprecie la diversidad de nuestro sistema educativo. Invite a los participantes a que observen y comenten qué les dicen esas imágenes acerca del contexto, el nivel educativo y la cultura escolar propia. ¿Cuántos rostros pueden tener los Consejos Técnicos Escolares? ¿Qué tienen en común? ¿Qué muestran acerca de la comunicación entre el director y el colectivo docente? ¿Evidencian acciones derivadas de una delegación adecuada de las tareas?
- b) Permita que expresen sus comentarios y luego pregunte: ¿y cómo vemos a nuestro propio Consejo Técnico Escolar? Pida al grupo que imaginen dos fotografías de su CTE y que redacten, a manera de “instantáneas”, dos momentos de las sesiones. Una puede ser de hace dos o tres años, o bien, de cuando inició su gestión como director; la segunda, de cómo lo mira actualmente. En particular, pida que señalen si consideran que han dado muestra de haber desarrollado o mejorado sus habilidades de comunicación, delegación y gestión de conflictos.

Instantáneas del Consejo Técnico Escolar de la escuela que dirijo



- c) Pregunte: ¿qué cambios ha tenido el CTE en su plantel? ¿En qué aspectos ha cambiado? ¿Cuáles han sido los aprendizajes del colectivo? Puede orientar sus “instantáneas” completando la tabla que aparece a continuación.

En cada sesión de Consejo Técnico Escolar...	Antes	Actualmente
Iniciamos puntualmente las actividades con la presencia de todo el colectivo.		
Optimizamos el tiempo con participaciones breves, dinámicas y centradas en el aprendizaje de los alumnos y en nuestra práctica docente.		
Todos los docentes mostramos apertura para un diálogo honesto y crítico sobre las áreas que debemos mejorar en nuestra práctica docente y en el servicio escolar.		
Todos los docentes llegamos con los insumos o evidencias acordados para sustentar los avances reportados, y no solo para exponer fotos, opiniones o conjeturas.		
Nos concentramos en generar y analizar propuestas para resolver lo que sí depende de nuestra intervención docente.		
Todos compartimos información, materiales, experiencias, dudas y dificultades para dar y recibir apoyo del colectivo.		
Todo el personal educativo cumple con los acuerdos establecidos para la implementación de acciones.		
Antes de concluir, establecemos, de manera colegiada, acciones para atender a los alumnos con mayores dificultades, así como los medios para informar a la comunidad escolar acerca de los avances y acuerdos.		
Los objetivos y metas de nuestra Ruta de Mejora Escolar son un referente para el análisis y la toma de decisiones.		
Logramos superar una visión individualista de nuestra práctica hacia un trabajo colaborativo, en el que cada docente se reconoce como protagonista y responsable de los logros que alcancemos como escuela.		

- d) Organizados en equipos, pida que en cada uno compartan sus “instantáneas”, para identificar las coincidencias o los elementos que las diferencian.
- e) Plantee las siguientes preguntas al grupo: ¿estos cambios en su CTE se han reflejado en la mejora del servicio que presta la escuela? ¿Han mejorado los resultados de aprendizaje de los alumnos? Permita que reflexionen al respecto e invite a algunos voluntarios a que compartan su reflexión con el grupo.
- f) Para finalizar esta sección, proyecte al colectivo la presentación “Seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares”; explique que se trata de una “fotografía” de lo que ocurre en los Consejos Técnicos a escala nacional. Deténgase en la información que señala “Cómo seguir fortaleciendo a los Consejos Técnicos Escolares” (específicamente, en lo que se refiere al desempeño del director).



NO PERDER DE VISTA EL ACUERDO NÚMERO 15/10/17

Comente a los directores que el “ACUERDO número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica”, es el documento normativo que señala la misión, las funciones y la organización de los Consejos Técnicos Escolares. Seguramente ellos lo conocen y lo consultan cuando es necesario. Vale la pena no perderlo de vista y recordar los aspectos centrales de este documento en esta sesión.

- a) Explique que llevarán a cabo la actividad denominada “La telaraña”. Organice al grupo en dos equipos y explique la dinámica (siga las instrucciones de la ficha disponible en la plataforma).
- b) Cuando hayan terminado su telaraña, organice cinco equipos; entregue a cada uno un ejemplar del ACUERDO..., para que puedan aclarar las dudas que hayan surgido durante la actividad.
- c) Destine un tiempo para que los equipos revisen de manera general el documento, y que identifiquen la información que desconocían o que se ha precisado.
- d) Pida que subrayen y registren las atribuciones o responsabilidades del director. Solicite que un equipo comparta su registro y que el resto del grupo lo complemente con sus aportaciones.

[SESIÓN 2]

¿QUÉ SIGNIFICA PRESIDIR EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR?

- a) Projete a los directores el siguiente Lineamiento. Pregúnteles: ¿qué implicaciones tiene ejercer la presidencia de los Consejos Técnicos?

Séptimo. *Corresponde al director de la Escuela de organización completa presidir el CTE; de igual manera, a quien desempeñe esta función en una escuela con cuatro o más integrantes en el Colectivo Docente.*

El CTE integrado por escuelas de organización incompleta de menos de cuatro docentes, será presidido por el supervisor de zona.

- b) Invite al grupo a participar compartiendo sus respuestas; vaya registrándolas en una hoja de rotafolio. Luego, revíselas junto con el grupo y pregunte: ¿con qué recursos, habilidades y conocimientos debe contar un director para atender el requerimiento de presidir el CTE? Permita que los participantes se expresen.
- c) Comente que es innegable que el éxito o fracaso de las sesiones de CTE depende, en gran medida, de las habilidades del coordinador para lograr un trabajo colaborativo entre los participantes, organizar y conducir las sesiones, tomar decisiones en situaciones inesperadas, impulsar la participación del colectivo en los diferentes procesos de la Ruta de Mejora Escolar.

Para ejercer ese liderazgo es importante que los directores tengan presente sus funciones al presidir el CTE y que reconozcan las implicaciones que esto les representa.

Octavo. Son funciones del Presidente del CTE:

- a) *Tener claridad de los propósitos de las sesiones del CTE y dominio de los contenidos o temas a tratarse en las mismas.*
- b) *Crear confianza y empatía para que sus integrantes expresen abiertamente sus ideas, experiencias, problemas y logros en la escuela.*
- c) *Reconocer las competencias de las personas integrantes del CTE y motivar a quienes menos intervienen en las sesiones del mismo.*
- d) *Promover la reflexión acerca de las problemáticas educativas que enfrenta la escuela y una actitud autocrítica que favorezca la búsqueda de soluciones.*
- e) *Incidir favorablemente para construir y consensuar prácticas educativas, acuerdos y compromisos entre los integrantes del CTE.*

- f) *Motivar y dinamizar las sesiones del CTE.*
- g) *Acordar con los integrantes del CTE, los compromisos de trabajo necesarios para el uso eficiente y óptimo del tiempo en cada sesión del CTE.*
- h) *Estructurar y organizar las sesiones para cumplir con la misión y propósitos del CTE.*
- i) *Desarrollar las actividades de las sesiones del CTE en función de las prioridades educativas de la escuela, los objetivos y metas establecidas en la planeación de la RME, de acuerdo con el contexto específico de cada Plantel.*
- j) *Informar a su autoridad educativa inmediata superior cuando algún integrante o la totalidad de la escuela no sesionen en CTE para los efectos que haya lugar.*

¿Por dónde empezar, ante lo que se planea acerca de las funciones de quien preside el CTE? Seguramente esta podría ser la primera reflexión que genera el Lineamiento.

COORDINAR LAS SESIONES Y ACTUAR A TIEMPO

Proyecte la siguiente frase e invite al grupo a reflexionar en su contenido.

“El éxito o fracaso de las sesiones de Consejo Técnico depende en gran medida de la persona que coordina y cómo ha preparado las sesiones”.

- a) Pregunte a los directores: ¿qué piensan los maestros sobre el trabajo de quien preside el CTE, es decir, de usted como integrante y presidente del CTE? Pida que escuchen los audios en los que maestros de diferentes escuelas dan su opinión acerca de la conducción de las sesiones por parte de su director.
- b) Permita que expresen sus puntos de vista acerca de lo escuchado.
- c) Organice al grupo en equipos. Solicite que en una hoja de rotafolio registren los tres aspectos o condiciones que consideran decisivos para organizar la sesión de Consejo Técnico Escolar, y que la coloquen en un lugar visible.
- d) Revise con el grupo los registros de cada equipo para identificar las coincidencias. Proyecte el video “Cómo organizar reuniones efectivas” y adviertan aquellos elementos que no están incluidos en sus registros.

Explique al grupo que son muy distintas las personalidades que conforman el CTE, así como sus actitudes y disposición a integrarse al trabajo. De ahí que el director, como coordinador de las sesiones, deba reconocer las situaciones o actitudes más habituales que se dan en los participantes (formas de actuar, frases y gestos, aliados y enemigos, actitudes...) y cómo pueden ser tratadas.

- e) Divida al grupo en cinco equipos y explique que a cada uno le entregará dos tarjetas (disponibles en la carpeta del coordinador) que plantean casos que van a resolver; puede ser una situación relacionada con la organización y desarrollo de la sesión del CTE y/o con la caracterización de un tipo de participante que posiblemente se tenga. Reparta las tarjetas de la siguiente forma:

Equipo	Caso ¹⁰
1	A. Participante opositor. B. Mucho por preparar para la sesión y en poco tiempo.
2	C. Docentes que no consideran el horario acordado. D. El tiempo de receso en la sesión se prolonga.
3	E. Los participantes entran y salen continuamente del salón. F. Participante tímido.
4	G. Participantes pasivos. H. El grupo muestra cansancio.
5	I. Participante indiferente. J. Las llamadas a los teléfonos celulares de algunos de los participantes, interrumpen la sesión.

- f) Pida que cada equipo lea los casos planteados y que intercambien puntos de vista acerca de lo que se pide. Sugiera que destaquen el tipo de habilidades directivas que es útil poner en juego para su posible solución. Ofrezca una tarjeta más que esté en blanco para que los equipos, si lo desean, propongan un caso para resolver.
- g) En plenaria, cada equipo presenta los casos que le tocó analizar y sus propuestas de manejo de la situación, para que el grupo las comente o, si es necesario, las complemente con otras formas de solución.
- h) Mencione a los participantes que no existen recetas para resolver las dificultades que se presentan, pues cada sesión del CTE es una experiencia única, aunque, sin duda, muchos problemas pueden prevenirse o resolverse mediante una buena preparación y anticipación a las situaciones por parte de los directivos; de esta manera se puede garantizar el desarrollo exitoso de la reunión, sin que por ello no puedan presentarse situaciones inesperadas.
- i) Pida a cada equipo que, en un video de dos minutos, den recomendaciones básicas a un director que recién se incorpora a la función, y que por primera vez organizará y coordinará una sesión. Recuérdeles que han de ofrecer sugerencias puntuales, y señalar el propósito, los contenidos y los materiales de apoyo para la sesión de CTE más próxima.
- j) Una vez que los equipos hayan terminado su grabación, invítelos a compartirlas. Al final, proponga a los directores que expresen sus opiniones respecto al contenido y formato de las grabaciones.
- k) Solicite a los participantes que planeen de manera individual tres acciones para fortalecer sus habilidades para coordinar las sesiones de CTE y/o fortalecer su liderazgo y que sea lo más específico posible en la planeación de lo que hará. Por ejemplo, señale si el aspecto por atender es de carácter técnico pedagógico.

¹⁰ Los casos están tomados de: C. Candelo y otros (2003). "Hacer talleres". Una guía práctica para capacitadores. Problemas. Colombia. WWF Colombia (Fondo Mundial para la Naturaleza), pp. 184-200.

EL TRABAJO COLABORATIVO Y EL APRENDIZAJE ENTRE ESCUELAS

Una condición para que los Consejos Técnicos rindan frutos es que se trabaje de manera colaborativa. Al director le corresponde promover esta modalidad de trabajo.

- Proyecte al grupo el video “Tree”. Invítelos a reconocer los rasgos del trabajo colaborativo. Pídales que, cuando estén viendo el video, se pregunten si en su colectivo hay actitudes de colaboración similares a las que se muestran.
- Solicite a los directores que, en equipo, recuperando su experiencia y las ideas centrales del video, registren los rasgos que deben caracterizar a un CTE que trabaja de manera colaborativa.
- Proyecte el video “Trabajo colaborativo”. Dé un tiempo para que complementen sus registros con lo más significativo de la presentación. Recuérdeles que los registros deben enfocarse a rasgos específicos de un colectivo docente que trabaja de manera colaborativa.
- Una vez que hayan terminado, solicite que los equipos presenten sus trabajos.
- Lea con los participantes el siguiente párrafo:

Un espacio fundamental para cultivar el trabajo colaborativo, aprender a hacerlo, conocer y practicar sus reglas, así como aprender con los otros y de los otros, han sido las sesiones de Consejo Técnico Escolar bajo la modalidad de *Aprendizaje entre escuelas*.

- Solicite a los directores que mencionen cuál ha sido su experiencia en el *Aprendizaje entre escuelas*, y que destaquen los aprendizajes obtenidos, las dificultades que enfrentaron, las iniciativas que surgieron y el papel que desempeñaron como directores en la organización de estas sesiones de CTE.
- Presente el testimonio de una escuela secundaria que integró su experiencia en el video: “Aprendizaje entre escuelas. Testimonio 2016-2017”. Invite a los directores a que identifiquen las coincidencias con la experiencia de su zona, así como las diferencias en la organización y realización de esta sesión.
- Plantee a los asistentes que habrán de responder a algunas cuestiones referidas a esta modalidad de trabajo. Proyecte las preguntas:
 - ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del director en esta modalidad?
 - ¿Qué aspectos debe considerar para contribuir –desde su ámbito de competencia– a que las siguientes sesiones de *Aprendizaje entre escuelas* cumplan con sus propósitos?
- Organice al grupo en cinco equipos. Solicite que cada uno elabore un gráfico, a manera de diagrama de flujo, en el que ilustren sus aportaciones. Entregue a cada equipo la ficha “Aprendizaje entre escuelas. Orientaciones para la organización en el Consejo Técnico de Zona”, para contar con mayor información.
- Al final, invite a los equipos a que coloquen en un lugar visible sus producciones, para que puedan ser revisadas con detenimiento.

- k) Complementen sus producciones con la siguiente conclusión:

En el corazón del trabajo colaborativo está la interdependencia positiva, que significa realizar esfuerzos para que el equipo resulte beneficiado en su totalidad. La esencia de este esfuerzo colaborativo consiste en lograr que se perciba que uno puede alcanzar sus metas, si [y] solo si, los otros integrantes del grupo colaborativo también alcanzan sus metas. Ningún miembro del equipo posee toda la información, las habilidades, o los recursos necesarios para conseguir por sí solo la meta. Desafortunadamente, aunque los docentes definitivamente tenemos una meta común, se observa que es difícil que trabajemos en conjunto; tendemos a ser individualistas, a creer que nuestros métodos son los mejores y a ofendernos si alguien se atreve a proponernos un cambio o una mejora¹¹.

- l) Solicite que, de manera individual, complementen la siguiente rúbrica, para identificar en qué medida se ha impulsado el trabajo colaborativo durante las sesiones de CTE en la construcción de una RME, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los alumnos o atender otras prioridades educativas.

0 = Definitivamente NO

1 = Ocasionalmente

2 = La mayoría de las veces

Durante el presente ciclo escolar, la planeación de la RME...	0	1	2
Se ha construido con base en los resultados obtenidos en el logro de los aprendizajes de los alumnos.			
Es producto de la participación entusiasta del colectivo docente.			
Se implementa con el compromiso de todos los docentes.			
Se ha elaborado para superar el rezago, y garantizar la inclusión y la equidad educativa.			
Ha sido producto de una comunicación eficaz entre todos los miembros.			
Total			

- m) Sugiera que tres o cuatro participantes que hayan obtenido de 8 a 10 puntos, preparen, para la siguiente sesión presencial, una breve exposición de los avances que han podido constatar durante su gestión en la escuela que coordinan actualmente.
- n) Pida a alguno de los participantes que haya obtenido de 4 a 6 puntos, que prepare la exposición de su experiencia para la siguiente sesión.

Proponga que traigan, a la siguiente sesión presencial, evidencias que permitan constatar los posibles avances que decidan ilustrar, relacionadas con la disposición del colectivo a trabajar de manera colaborativa y a los resultados generados en la vida de la escuela. Advierta que contarán solo con cinco minutos para reseñar sus avances.

¹¹ M. E. Walss Aurióles y U. Valdés Perezgasga. "El trabajo colaborativo como herramienta de los docentes y para los docentes", disponible en: http://sitios.itesm.mx/va/boletininnovacioneducativa/26/docs/El_TC_herramienta_para_docentes.pdf (consulta: 10/05/17).

[SESIÓN 3]

LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR, EXPRESIÓN DE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

El verdadero valor de la Ruta de Mejora Escolar se consigue cuando se traduce en acciones concretas en los salones de clase y en la escuela, es decir, “cuando las cosas ocurren”.

- a) Invite a los participantes convocados en la sesión anterior, a intervenir en un foro denominado “Cómo avanza nuestra Ruta de Mejora”, para que pasen frente al grupo a exponer, en cinco minutos, los avances que han logrado en su escuela a partir de la construcción de su RME y qué han tenido que poner en juego como directores para alcanzar estos resultados.
- b) Al término de las exposiciones, abra una ronda de preguntas y respuestas para que el resto de los participantes pida aclaraciones a los ponentes.
- c) Agradezca la buena disposición de los ponentes para compartir sus avances y reconozca el desarrollo de habilidades directivas que les han permitido ilustrar.
- d) Pregunte al grupo si recuerdan los procesos de la RME en correspondencia con cada una de las sesiones de CTE; por ejemplo, en la fase intensiva se realiza el diagnóstico y se inicia la planeación; la segunda sesión se destina a..., etc. (Observe el ejemplo de “Línea del Tiempo” disponible en la carpeta del coordinador).
- e) Entregue a cada equipo un juego de tarjetas y una línea del tiempo. Las tarjetas contienen acciones sustantivas de los procesos que deben desarrollarse en las sesiones de CTE durante el ciclo escolar. Pida a los equipos que peguen la línea del tiempo en la pared y que la utilicen para ordenar las tarjetas.
- f) Al terminar se revisan los resultados y, si existen discrepancias, se aclaran dudas.

Nota: puede ser que algunas tarjetas las coloquen entre dos sesiones porque corresponden a acciones que se comprometen a realizar durante un determinado periodo. La ruta completa pueden verificarla en “Ordenar las acciones de la Ruta”, disponible en la carpeta del coordinador.

- g) Entregue a los equipos 15 tarjetas en blanco. Indíqueles que ahora agregarán, debajo de las tarjetas con las acciones sustantivas, tarjetas con las acciones que debe realizar el director escolar en cada sesión de CTE. Las tarjetas deben responder a las preguntas:
 - ¿Qué debe hacer el director para que esta sesión cumpla con su objetivo?
 - ¿Qué habilidades directivas se muestran en estas acciones?

- h) Nuevamente se revisan las líneas del tiempo “fortalecidas” con las acciones del director. Invite a que un representante de cada equipo las exponga en plenaria. Indique a los equipos que en sus presentaciones eviten las repeticiones, y que más bien vayan complementando lo anterior.



UN DIRECTOR QUE INSPIRA Y MOTIVA A SU EQUIPO

- a) Invite al grupo a observar el video “Invictus inspiración y motivación”, fragmento de la película *Invictus*.
- b) Al final de la proyección, plantee a los directores las siguientes preguntas:
- ¿Qué cualidades puede destacar de Mandela como líder de su país?
 - En su escuela, ¿cómo inspira usted a su CTE?
 - ¿Cómo consigue obtener lo mejor de cada compañero del CTE?
- c) Pida que, de manera individual, escriban una frase para compartir con su CTE, en la que retomen alguna de las ideas de Mandela como líder inspirador. Quienes lo deseen pueden leer su frase al grupo.

Conviene que usted, como coordinador del diplomado, conozca la película completa y que al término de la sesión invite a los participantes a que la vean.

Información para el coordinador

Invictus: Igualdad y conciliación

Sinopsis

El presidente Mandela, interpretado por Morgan Freeman, es consciente de que la nación sigue dividida por las secuelas del Apartheid y que es necesario unir a la población: blanca y negra. Mandela cree que puede unir al país a través de un lenguaje universal: el deporte. Decide apoyar al equipo de rugby cuando participa en el Campeonato Mundial en 1995, a pesar de sus pocas posibilidades de ganar.

Análisis

Desde que comienza la película vemos el optimismo de Mandela, así como la situación de enfrentamiento que se vive en el país. La población negra rechaza al equipo nacional de rugby pues consideran que representa a la población blanca, hasta el punto de que la sección de deportes del partido en el gobierno decide cambiar el nombre y los colores de dicho equipo.

Desde el primer momento Mandela muestra un liderazgo diferente, se centra en las cosas aparentemente pequeñas y se implica personalmente. Tiene un objetivo fundamental: unir a la población en un mismo interés. Vemos en todo momento un líder cercano, que conoce la situación de las familias de quienes trabajan a su lado.

Convoca y comunica directamente al personal de su gabinete su decisión de que pueden quedarse y trabajar con él, con ello impide los rumores, sus decisiones las explica personalmente.

También corre riesgos cuando entra en la sala donde se ha decidido cambiar el nombre y los colores del equipo de rugby y les pide que reconsideren su decisión. Explica su postura, se implica.

El hecho de que se involucre de forma tan personal para que triunfe el equipo de rugby no lo entienden sus colaboradoras/es. Con los problemas económicos y sociales que el país tiene que afrontar, no conciben que dedique tanto tiempo al rugby. Pero él lo tiene claro: es necesario que el país vibre con un objetivo común, aunque este sea el deporte.

Para lograrlo habla con el capitán del equipo de rugby, le hace partícipe de su interés por el equipo, le motiva y le transmite su decisión de apoyarles. Le persuade, para que siga liderando al equipo, pero desde una nueva perspectiva: la unificación del país. La implicación del capitán se demuestra cuando dice "ya no somos sólo un equipo de rugby". Implicar al capitán del equipo es fundamental para lograr su objetivo, es una persona clave y tiene autoridad sobre sus compañeros. El Presidente emplea su capacidad de liderazgo para influir, para persuadir y motivar.

De Mandela se pueden resaltar varias habilidades sociales: empatía y asertividad, que le permiten liderar. Es un líder cercano, emotivo, emplea la inteligencia emocional, pero no se deja arrastrar por ella, sus decisiones las basa en la razón, en el objetivo que persigue. Vemos a lo largo de la película que saca lo mejor de cada persona, fuerza a los guardaespaldas a trabajar juntos, pero explicando sus razones, ejerce el liderazgo, no se oculta detrás de órdenes indirectas.

Invictus es una obra que permite ver la acción de un líder, su implicación en las cosas pequeñas, en esas que aparentemente no tienen importancia para lograr grandes objetivos. Podemos decir que Mandela ejerce un liderazgo emocional, es decir, tiene capacidad de comunicación, planifica, establece metas y objetivos, conoce sus fortalezas y debilidades, es innovador, se informa, se apoya en las/los demás. Es un líder resonante[1], empatiza con los sentimientos de las personas, expresa sus emociones y logra conectar con quienes le rodean.

El optimismo y el entusiasmo que demuestra contagian y propician el cambio.

Igualdad y conciliación, disponible en: <https://brizas.wordpress.com/2010/06/22/invictus-liderazgo/> (consulta: 12/07/2017)

- d) Proponga que, de manera individual, lean el siguiente texto, para recuperar los aspectos que debe fortalecer cada quien de su liderazgo como presidente del CTE en su centro de trabajo.

¿Para qué liderar?

En definitiva, el liderazgo busca mejorar las prácticas educativas, elevar los estándares e indagar sobre los mejores desempeños, explorando nuevos caminos de acción, posibilitando nuevas comprensiones e incitando los circuitos más profundos de aprendizaje. Incorpora como filosofía el aprender a lo largo de toda la vida. Implica diseño, formación y estar al servicio del proyecto, por lo que tiene capacidad de prestar atención al cambio o de poner el énfasis en el cambio y no en la continuidad lineal. Se involucra en la reconstrucción constante de sentido.

[El liderazgo] también es la capacidad de retomar la práctica –lo cotidiano– y unirla con la visión de futuro. Es recuperar lo simbólico, lo correcto, lo que queremos lograr. Permite pasar de las denominaciones teóricas declaradas, a las teorías en uso que actualizan el desempeño, reinterpretan lo cotidiano, encarnando a su vez el mediano y el largo plazo.

Aprender a pensar en términos de cultura y no de estructura formal, puede resultar raro, hasta que lleguemos a arraigar nuevos enfoques en la cultura del trabajo escolar. Por ello, el problema no es administrar el cambio, sino liderarlo y darle sustento en una buena gestión escolar. Se vincula con la capacidad de concebir procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros –además del aporte individual–, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el laberinto de las prácticas cotidianas. Desde el papel del liderazgo, los directivos promueven la comunicación y el sentido de los objetivos que se tratan de lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Las afirmaciones que venimos realizando redefinen la razón de ser y la misión del equipo de dirección de las escuelas, ya que lo primordial parece relacionarse con las dinámicas de los procesos de aprendizaje de los integrantes de la institución, por lo que, a su tarea de tomar decisiones y atender los problemas, se le suma –en estos tiempos de evolución de la profesión docente– la competencia de asesorar, ayudar a formar a los docentes de la escuela para afrontar nuevas maneras de encarar los obstáculos. En este sentido, los equipos directivos requieren de espacios de formación y reflexión para ampliar su comprensión sistemática sobre lo que ocurre –o no– en la escuela.

Los directores lideran movilizándolo una visión de futuro compartida de aquello que se intenta lograr juntos, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización ante los desafíos juntos, no visiones que deslumbren y paralicen al conjunto de aprender para enseñar. Visiones de futuro que iluminen el tránsito a emprender juntos, no visiones que paralicen al conjunto participante. Visto desde otro ángulo, el liderazgo del que es responsable el equipo de dirección de escuela e inspirado en una visión de futuro compartida, apunta a

generar comprensión, mayor sentido de pertenencia, una favorable certidumbre sobre el desafío de encarar en lo educativo, y esto facilita la participación y un mayor compromiso de los docentes. Compromiso basado en un mayor clima de confianza, de consulta, clima de exploración, clima de trabajo donde es posible pedir ayuda y habilitar lo que no se sabe resolver. Y esta cultura de trabajo abre la posibilidad de ampliar las respuestas, de ampliar la libertad de acción, así como la responsabilidad por la realización de acciones más reflexivas y conscientes en la búsqueda de influir políticamente en la vida de los estudiantes.

P. Pozner (abril de 2009). "Gestión y liderazgo para avanzar", en Gestión y liderazgo Institucional. Argentina: Novedades Educativas, (220), pp. 13-20.

RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para hacer una valoración de lo aprendido en este módulo, complete la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Identifico con claridad mis tareas como presidente del CTE.			
2	Realizo una comunicación clara de los propósitos de cada sesión.			
3	Escucho con atención las participaciones del colectivo docente.			
4	Estoy atento a los mensajes no verbales de los participantes del CTE.			
5	Enfrento con oportunidad los desacuerdos del colectivo.			
6	Establezco condiciones de negociación en caso de discrepancia.			
7	Señalo con oportunidad el compromiso social que tenemos como servidores públicos.			
8	Logro mediar en situaciones de conflicto para garantizar el avance hacia las metas propuestas.			
9	Promuevo la toma de acuerdos en cada sesión de CTE.			
10	Me esmero en favorecer el trabajo colaborativo para construir la Ruta de Mejora Escolar.			
11	He vivido las sesiones de CTE como espacio para desarrollar la autonomía de gestión.			
12	La RME construida en mi escuela ha logrado mejorar los aprendizajes de los alumnos.			
13	La RME en mi centro educativo ha disminuido el rezago escolar.			
14	He logrado identificar acciones para fortalecer mi liderazgo.			
15	Cuento con un plan de acción que me permite fortalecer mi liderazgo como director de escuela.			

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Acuerde con los participantes la realización de las siguientes actividades, como trabajo posterior a la sesión:

- a) Planee y ponga en marcha tres acciones que fortalezcan sus habilidades para conducir las sesiones de CTE y/o para fortalecer su liderazgo. Sea lo más específico posible en la planeación (Producto 1).
- b) Identifique en qué proceso o procesos de la RME encuentra mayores debilidades en su colectivo, y, plantee la intervención que llevará a cabo para que tales procesos cumplan el propósito señalado. Por ejemplo, tal vez usted reconoce que a su colectivo se le dificulta definir con claridad las acciones del seguimiento de la RME. En tal caso, ¿qué hará usted para apuntalar ese punto débil? Realice la planeación de su intervención señalando tiempos, recursos, etc., para llevarla a cabo (Producto 2).



ALGUNAS SUGERENCIAS

“Coordinación de un taller”, disponible en la plataforma.

S. Antúnez (2004). Organización escolar y acción directiva. BAM. México: SEP.

“Tips para organizar reuniones”, disponible en la plataforma.

M. E. Walss Auriolles y otros. “El trabajo colaborativo como herramienta de los docentes y para los docentes”, disponible en: http://sitios.itesm.mx/va/boletininnovacioneducativa/26/docs/El_TC_herramienta_para_docentes.pdf (consulta: 10/05/17).

“La Ruta de Mejora Escolar”, ficha disponible en la plataforma.

RÚBRICA

Módulo 4. El funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y el liderazgo del director

Productos:

- Planeación de tres acciones que fortalezcan sus habilidades para planear y conducir las sesiones de Consejo Técnico Escolar.
- Plan de intervención para mejorar el proceso o procesos de la Ruta de Mejora Escolar que requieren impulso, apoyo y orientación.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy Bien 9	Excelente 10
Planeación de tres acciones que fortalezcan sus habilidades para planear y conducir las sesiones de Consejo Técnico Escolar.	Señala una acción de mejora de su liderazgo y la conducción de las sesiones de Consejo Técnico Escolar.	Presenta dos acciones de mejora de su liderazgo y la conducción de las sesiones de Consejo Técnico Escolar.	Precisa tres acciones de mejora de su liderazgo y la conducción de las sesiones de Consejo Técnico Escolar. La entrega de su trabajo es extemporánea.	Precisa tres acciones de mejora de su liderazgo y la conducción de las sesiones de Consejo Técnico Escolar. La entrega de su trabajo ocurre en las fechas convenidas.
Plan de intervención para mejorar el proceso o procesos de la Ruta de Mejora Escolar que requieren impulso, apoyo y orientación.	Señala acciones de intervención directiva en los procesos de mejora de la Ruta de Mejora de manera general, sin precisar condiciones de realización.	Presenta un texto que describe las áreas de oportunidad para intervenir en los procesos de la Ruta de Mejora, señalando acciones que le permitirán hacerla eficaz.	Presenta un texto que reseña los procesos de su Ruta de Mejora, precisa áreas de oportunidad para intervenir y señala una planeación con acciones para hacerla eficaz considerando responsables, tiempos y recursos. La entrega es extemporánea.	Presenta un texto que reseña los procesos de su Ruta de Mejora, precisa áreas de oportunidad y señala una planeación con acciones de intervención para hacerla eficaz considerando responsables, tiempos y recursos. Su entrega ocurre en las fechas convenidas.



Si alguno de los participantes no ha entregado sus productos, indague qué tipo de dificultades ha enfrentado para realizarlos y recuérdale la importancia de llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el módulo. Ofrezcale, a manera de ejemplo, la revisión de otras tareas recibidas para que logre generar los propios.

En el caso de los trabajos calificados con 8 o 9, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción. Señale lo correspondiente y explique que por esto no se califica con 9 o 10.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

Módulo 5

FAVORECER UNA CONVIVENCIA SANA Y PACÍFICA
Y GESTIONAR LOS CONFLICTOS EN LA ESCUELA



En línea





Módulo 5

Favorecer una convivencia sana y pacífica y gestionar los conflictos en la escuela

BIENVENIDA

Estimados directores escolares, les damos la más cordial bienvenida a este quinto módulo del diplomado.

La mejora del clima escolar, sin duda depende de varios factores, no obstante, el “factor director” y el “factor docente” resultan imprescindibles para transformar las circunstancias que viven día a día los alumnos y que con frecuencia obstaculizan el curso regular de sus aprendizajes.

Los directores escolares que centran su tarea en lograr que los alumnos alcancen mejores aprendizajes, saben que una condición para ello es garantizar ambientes de convivencia armónica, sana y pacífica.

Por ello, las escuelas requieren líderes capaces de anticiparse a los conflictos, resolver las diferencias y salvaguardar la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa, y esto implica un largo proceso de negociaciones, toma de decisiones y articulación de esfuerzos para generar armonía, además de logros académicos.

Este módulo ofrece actividades de reflexión y análisis que sirven como guía para construir una convivencia sana y pacífica en los centros escolares; se proponen también actividades para valorar las fortalezas de cada comunidad educativa y ejercicios de autoanálisis para emprender acciones de mejora. El fortalecimiento de los directivos como garantes de una educación de calidad, es también oportunidad para convocarlos a fungir como constructores de una ciudadanía que se esmera en cumplir con las normas y las obligaciones que harán de esta nación un mejor sitio para vivir y construir proyectos de vida compartida.

PROPÓSITOS

Que los directores:

- Reconozcan las oportunidades de mejora del clima escolar en sus centros educativos.
- Identifiquen acciones tendientes a garantizar la convivencia sana y pacífica en sus escuelas.
- Reconozcan la necesidad de fortalecer sus habilidades de negociación y mediación en la resolución pacífica de conflictos en las escuelas que dirigen.



En línea

CONTENIDOS

- Clima escolar, calidad de la educación y el trabajo del director
- Impulsar una convivencia sana y pacífica, una prioridad educativa
- El director y la gestión de conflictos en la escuela
- La resolución pacífica de conflictos: negociación y mediación

PRODUCTOS

- Video que documenta “Cómo es el clima escolar de mi centro educativo”, señalando lo positivo, las posibles áreas de mejora y acciones a emprender.
- Registro de las habilidades que requiere fortalecer para mejorar su gestión ante los conflictos y descripción de dos acciones para lograrlo.

FOROS

- “La disciplina y los reglamentos”
- “Ante las situaciones de acoso escolar...”

CLIMA ESCOLAR, CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y EL TRABAJO DEL DIRECTOR

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de los aprendizajes.

PARA INICIAR...

Responda el cuestionario “Clima escolar”.



En línea

a) Clima escolar y logros de aprendizaje

- ¿Considera que en su escuela prevalece un buen clima? ¿Por qué? ¿Qué aspectos conforman el clima escolar? Registre sus respuestas.

Revise los siguientes materiales, recupere lo más significativo de la tarea del director en la construcción de climas de convivencia y registre los aspectos en los que debe trabajar para mejorar el clima escolar del plantel que dirige.

- ✓ “El clima escolar, factor clave en la educación de calidad”, texto
- ✓ “Clima o convivencia”, texto
- ✓ “El trabajo de los profesores, directores y supervisores sirve, y es importante decirlo”, presentación electrónica
- ✓ “Clima escolar” video

b) El clima escolar de la institución que dirijo

Para saber un poco más del clima escolar de su institución, realice lo siguiente:

- Elija un momento del recreo y grabe las opiniones de cinco alumnos (preferentemente de diferentes grados escolares). Pregunte:
 - ✓ ¿Cómo te sientes en tu escuela?
 - ✓ ¿Qué te gusta más de tu escuela?
 - ✓ ¿Hay algo que no te gusta en tu escuela?
 - ✓ ¿Crees que tus maestros te cuidan bien?
 - ✓ ¿Qué te gustaría que ocurriera todos los días en tu escuela?

Puede enriquecer este ejercicio incluyendo las opiniones de algunos maestros y algunos padres de familia.

- Utilice los testimonios de los alumnos, información de la que disponga y sus propias percepciones para elaborar un video que documente “Cómo es el clima escolar de mi centro educativo”, señalando lo positivo, las posibles áreas de mejora y una acción por emprender en el corto plazo para atender estas últimas (Producto 1)



En línea

IMPULSAR UNA CONVIVENCIA SANA Y PACÍFICA, PRIORIDAD EDUCATIVA

Los reglamentos representan los acuerdos de la comunidad educativa respecto de cómo desea que se comporten sus miembros y se relacionen entre sí. Incluyen las conductas permitidas, prohibidas y deseadas para lograr una convivencia armónica en la comunidad educativa.

a) Normas para la convivencia: los reglamentos escolares



- Observe las fotografías de los “**reglamentos escolares**”. ¿Qué información puede inferir a partir del contenido de estos? ¿Cuál es la intención que perciben en cada uno? Comparta sus comentarios en el foro “**La disciplina y los reglamentos**”.
- Revise los siguientes materiales; ofrecen información respecto al sentido y la utilidad de los reglamentos escolares:
 - ✓ “**La disciplina como proceso formativo**”, “**El sentido del reglamento**” y “**Convivencia y disciplina**”; textos.
 - ✓ “**El reglamento de tu escuela**”, audios con comentarios de alumnos de diferentes grados respecto a los reglamentos de su escuela.

Tome como referencia el material revisado y complete el formato “**Un reglamento no es...**”.

- Analice el reglamento o acuerdo de convivencia de la escuela que dirige, así como los de aula; responda las preguntas y registre sus respuestas:
 - ✓ ¿A qué normas les dan más importancia? ¿Hay suficiente equilibrio entre normas para la escuela (las que atienden el orden, la limpieza y las formas de trabajo) y las normas para la vida (que enseñan a relacionarnos mejor como seres humanos)?
 - ✓ ¿Hay alguna norma en la escuela que esté generando situaciones de exclusión y desigualdad entre los alumnos?
 - ✓ Si es así, ¿qué consecuencias ha desencadenado?¹²
- Revise “**Orientaciones para la elaboración, revisión y difusión del reglamento de convivencia escolar**”; analice si es necesario trabajar con su colectivo docente para replantear la elaboración de los reglamentos que circulan en la escuela.

12. C. Fierro, P. Carbajal y R. Martínez. (2012). Ojos que sí ven. México: SM, p.73.



b) Violencia en la escuela: casos de acoso

El acoso escolar constituye una de las mayores preocupaciones en las escuelas. Los alumnos que viven con frecuencia el acoso escolar dan testimonio de numerosas consecuencias negativas, como el ausentismo escolar y un sentimiento más débil de pertenencia a la escuela. Para los directores debe ser una prioridad su prevención y atención.



- Observe los videos **“Acoso escolar”**. Piense cuántas veces se han producido escenas similares en su escuela. ¿Cuál ha sido la situación más reciente que ha tenido que enfrentar? ¿Cómo lo hizo? Comparta su relato y la estrategia de actuación a través del foro **“Ante las situaciones de acoso escolar...”**
 - Es importante que como director cuente con información que le permita prevenir estos casos y actuar cuando se presenten.
 - ✓ Consulte la infografía **Escuela libre de acoso** y reconozca los tipos de violencia en la escuela y las características del acoso escolar.
 - ✓ Lea el apartado “Prevención, detección y actuación en casos de acoso escolar” del documento ***Orientaciones para la prevención, detección y actuación en casos de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato en las escuelas de educación básica*** (pp. 41 a 56).
- Lea **“Algunas estrategias que han resultado efectivas”**.
- Integre la información más relevante en una presentación electrónica para compartirla posteriormente con su colectivo docente y padres de familia.

c) Habilidades socioemocionales para mejorar la convivencia

El desarrollo socioemocional se relaciona con menores índices de violencia escolar. Los niños y jóvenes que demuestran un nivel de competencias socioemocionales adecuado mantienen buenas relaciones interpersonales con sus pares, demuestran habilidades de comunicación efectiva, son cooperativos etcétera.

- En su escuela, ¿han puesto en marcha acciones para el desarrollo de habilidades emocionales? ¿Cuáles? Regístrelas.
- Lea el texto **“La importancia de entender nuestras emociones para mejorar la convivencia”**.

La Secretaría de Educación Pública, mediante el Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE), ha elaborado un conjunto de materiales para desarrollar las habilidades emocionales de los alumnos.

- Ingrese al portal del **Programa Nacional de Convivencia Escolar** y revise, de acuerdo con el nivel escolar en el que se desempeña, los “Cuadernos de actividades”, las “Guías para el docente”, así como los videos. Valore las posibilidades de poner en práctica las actividades en la escuela.



En línea

- En caso de que en la escuela ya se hayan trabajado estos materiales, ¿qué otros propondría? ¿Cómo involucraría a su equipo docente en la búsqueda de otros materiales? ¿Cuál sería el criterio para la elección? Registre sus opciones.

d) Acciones para mejorar la convivencia en la escuela

- ¿Cómo puede la escuela enseñar a convivir? ¿Qué hay que cambiar? ¿Qué hay que garantizar para hacerlo?

A partir de las actividades realizadas y de la situación y necesidades específicas de su escuela, elabore una propuesta para mejorar la convivencia, incorporando las sugerencias de alguno de los temas abordados en esta sección: normas para la convivencia, violencia en la escuela o habilidades socioemocionales. Comparta la propuesta con su colectivo; oriente para que hagan las modificaciones y ajustes necesarios, y acuerden la realización de tres acciones concretas que favorezcan el clima de convivencia de su escuela. Regístrelas.

Los siguientes videos comparten ideas para impulsar la convivencia en las aulas. Elija el que le resulte más pertinente para compartirlo con los docentes de su escuela y complementar su propuesta.

“10 trucos para enamorar a tus alumnos”, disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=\(consulta: 25/07/2017\)](https://www.youtube.com/watch?v=(consulta: 25/07/2017)).

“Profesores que dejan marca | Oscar Ghillione | TEDxRiodelaPlataED”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=WVEnhecsj3Y> (consulta: 24/08/2017).

“Experiencia exitosa de la Dir.^a de la I.E José Antonio Encinas, Ana Quiroz Ballón”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Y1MAOSPfJCE> (consulta: 12/08/2017).

“Una experiencia de gestión escolar que apuesta por una escuela digna y acogedora”, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=GfZ7SO> (consulta: 14/08/2017).

“Programa Nacional de Convivencia Escolar. Conócenos”, disponible en: <https://www.gob.mx/escuelalibredeacoso/articulos/programa-nacional-de-convivencia-escolar> (consulta: 12/04/2017).



EL DIRECTOR Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA ESCUELA

A lo largo de la vida, de manera inevitable, las personas y las instituciones se enfrentan cotidianamente a conflictos de diverso tipo. La forma en que estos conflictos se interiorizan, se niegan o se resuelven, da cuenta de madurez de las organizaciones, del clima social de las instituciones y de la socialización recibida por las personas que participan en ella. Cuando los conflictos se hacen invisibles o se resuelven mal, las consecuencias para los involucrados son impredecibles, pero ciertamente dañinas.¹³

a) Los inevitables conflictos en la escuela. Estilo al afrontarlos

- Observe el fragmento de la película *Los niños salvajes* y pregúntese: ¿cuál sería mi actitud como director ante este conflicto entre el equipo de docentes?
- Elabore una lista de las situaciones que han creado conflicto entre usted y otras personas de la comunidad escolar, o entre maestros y alumnos o padres de familia, y analice lo que hizo en cada una para hallar una solución.
- Complete la guía¹⁴ **“Mi actitud ante los conflictos”** y realice las actividades que en ella se señalan. Lea el texto **“Para entender los conflictos”**; recupere las ideas centrales y contrástelas.
- ¿Cuál es su estilo al afrontar los conflictos? ¿Es agresivo? ¿Evade? ¿Deja que otros decidan por usted? Responda el cuestionario **“Estilo al afrontar conflictos”** e identifique su estilo.

b) ¿Qué requiere el director para resolver los conflictos?

- El director debe ser sensible y estar alerta a los signos de desacuerdo o molestia, es decir, a las señales de conflicto. ¿Usted puede darse cuenta cuando se acerca un conflicto? ¿Cuáles son las primeras señales? ¿Qué hace ante la presencia de estas? Regístrelas y complemente con la información del cuadro: **“Signos que permiten la identificación de un conflicto”**; y
- Analice el registro **“Identificando los conflictos en la escuela”** y reconozca en éste:
 - ✓ los diferentes conflictos que se presentan en este caso;
 - ✓ las causas que dan origen a tales conflictos, apoyándose en el texto **“Causas de los conflictos”**; y
 - ✓ los estilos al afrontar los conflictos.

¹³ I. Mena, P. Jáuregui y A. Moreno. (2011). Cada quien pone su parte. México: SM. p. 15.

¹⁴ *Ibidem*. p. 97.



En línea

- El director requiere un conjunto de habilidades que le permitan develar, abordar y procurar la resolución de los conflictos que se van presentando en la comunidad escolar. ¿Cuáles son esas habilidades? Representélas en un esquema y complémntelo con la lectura del texto “¿Qué habilidades se implican...?”.
- Registre lo que considera necesario modificar en su forma de enfrentar los conflictos y cuáles serán los primeros pasos para lograrlo.

LA RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS: NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Existen maneras más o menos positivas de abordar los conflictos, tanto desde el punto de vista de la resolución misma, como desde la perspectiva de las habilidades que se ponen en juego al enfrentarlos y resolverlos.

a) Negociar para lograr acuerdos

- Se dice que pocas cosas son tan difíciles de realizar como la negociación, pero, ¿Qué es la negociación? ¿Quiénes participan? ¿Cuándo negociar? ¿Cómo realizar la negociación? Lea los textos “Vamos a hacer negocios, negociando se entiende la gente”, “¿Cómo realizar la negociación?” y “Conducta no verbal en la negociación”. Elabore una presentación electrónica (de diez diapositivas) que responda las preguntas anteriores y que recupere los aspectos básicos de la negociación y compártala con algún colega del diplomado.
- En todo proceso de negociación es necesario establecer un diálogo respetuoso donde cada una de las partes intervengan de manera alternada en un clima abierto e interactivo. Sin embargo, algunas “expresiones” que se usan frecuentemente pueden empobrecer o potenciar el diálogo. Realice la actividad “Dialogando”, complete la tabla.

b) El director como mediador de conflictos

- Observe los fragmentos de la película *Ser y tener*, en donde el maestro desempeña el papel de mediador de un conflicto escolar. ¿Qué opina de la forma en que el maestro se desempeña como mediador? ¿Qué habilidades pone en juego para establecer la mediación?
- ¿Se considera usted un buen mediador en los conflictos? Complete la “Guía de autoanálisis”.
- Observe los videos “Mediación escolar ¡Tú puedes!” y “Una historia de mediación”, y elabore un listado con las “Habilidades de un buen mediador...”. Incorpore estos aspectos a la presentación electrónica que elaboró en la actividad anterior.
- Registre las habilidades que requiere fortalecer para mejorar su gestión ante los conflictos que se presentan en la escuela que dirige y describa dos acciones para lograrlo (Producto 2).



RECONOCER NUESTROS AVANCES

Para realizar una evaluación de lo aprendido en este módulo, complete la siguiente tabla:

	Aspectos	Sí	Parcialmente	No
1	Identifico las áreas de oportunidad existentes en mi comunidad escolar que requiero atender para mejorar el clima escolar.			
2	Logro convocar al colectivo docente para fortalecer acciones de mejora del clima escolar.			
3	Reconozco mis áreas de oportunidad para anticipar los conflictos y evitar los desacuerdos entre los miembros de mi comunidad escolar.			
4	Identifico agentes de apoyo a la mejora del clima escolar en mi comunidad educativa.			
5	Logro establecer negociaciones eficaces en la búsqueda de mejorar la convivencia en mi comunidad escolar.			
6	Identifico mis áreas de oportunidad para convertirme en un mejor gestor de los conflictos.			
7	Puedo identificar con facilidad el estilo que me caracteriza frente a los conflictos.			
8	Tengo testimonios de ser un buen negociador o negociadora en situaciones de conflicto.			
9	Identifico con facilidad mis habilidades para ser mediador.			
10	Logro señalar mis áreas de oportunidad para ser un mejor mediador.			
11	Identifico lo que me interesa modificar para mejorar mis acciones al enfrentar conflictos.			



En línea

PARA FINALIZAR..., ACUERDOS Y COMPROMISOS

Revise los productos que debe elaborar y la rúbrica de evaluación del módulo 5.

- Video que documenta “Cómo es el clima escolar de mi centro educativo”; señalando lo positivo, las posibles áreas de mejora y acciones a emprender.
- Registro de las habilidades que requiere fortalecer para mejorar su gestión ante los conflictos y descripción de dos acciones para lograrlo.

No olvide participar en los foros:

- “La disciplina y los reglamentos”
- “Ante las situaciones de acoso escolar...”



ALGUNAS SUGERENCIAS

Programa Nacional de Convivencia Escolar, disponible en: <https://www.gob.mx/escuela-libredeacoso> (consulta: 30/09/2017).

Ministerio de Educación del gobierno de Chile. (2006). Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar. Chile, disponible en: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=210703> (consulta: 01/07/2017).

Mena I. y otras. (2011). Cada quien pone su parte. Conflictos en el aula. México: SM

Emociones, Redes 130: Aprender a gestionar las emociones, video disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=5Uz0nYQL2p8> (consulta 10/08/2017).



En línea

RÚBRICA

Módulo 5. Favorecer una convivencia sana y pacífica y gestionar los conflictos en la escuela

Productos:

- Video que documenta “Cómo es el clima escolar de mi centro educativo”, señalando lo positivo, las posibles áreas de mejora y acciones por emprender.
- Registro de las habilidades que requiere fortalecer para mejorar su gestión ante los conflictos y descripción de dos acciones para lograrlo.

Producto	Suficiente 7	Bien 8	Muy Bien 9	Excelente 10
Video que documenta “Cómo es el clima escolar de mi centro educativo”, señalando lo positivo, las posibles áreas de mejora y acciones por emprender.	Entrega un video que muestra escasamente el clima escolar; no distingue acciones positivas o áreas de mejora. Resulta inaudible.	Entrega un video que muestra el clima escolar; destaca acciones positivas y áreas de mejora. Expresa solo una acción de mejora. Hay nitidez en las imágenes y es audible.	Entrega un video que muestra el clima escolar; destaca acciones positivas y áreas de mejora. Expresa dos acciones de mejora. Hay nitidez en las imágenes y es audible. El material se entrega extemporáneamente.	Entrega un video que muestra el clima escolar; destaca acciones positivas y áreas de mejora. Expresa dos acciones de mejora. Hay nitidez en las imágenes y es audible. El material se entrega en la fecha establecida.
Registro de las habilidades que requiere fortalecer para mejorar su gestión ante los conflictos y descripción de dos acciones para lograrlo.	Presenta un texto general sobre las habilidades directivas para gestionar conflictos, sin señalar acciones para mejorar sus propias competencias profesionales.	Presenta un texto donde señala la importancia de la figura del director como gestor de los conflictos y señala acciones para mejorar las competencias de un director en general.	Presenta un texto donde señala la importancia de la figura del director como gestor de los conflictos y precisa dos acciones que emprenderá para mejorar sus propias competencias profesionales. La entrega es extemporánea.	Presenta un texto donde señala la importancia de la figura del director como gestor de los conflictos y precisa dos acciones que emprenderá para mejorar sus propias competencias profesionales. Se entrega puntualmente.



En el caso de los trabajos calificados con **8** o **9**, puede suceder que las dificultades que presentan sean de tipo ortográfico o de redacción por esto no se califica con **9** o **10**.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE





A large rectangular area with rounded corners, containing 20 horizontal dotted lines for writing.



A large rectangular area with a thin black border, containing 20 horizontal dotted lines for writing notes.



A large rectangular area with rounded corners, containing 25 horizontal dotted lines for writing.



Large rectangular area with horizontal dotted lines for writing notes.



A large rectangular area with rounded corners, containing 20 horizontal dotted lines for writing.



A large rectangular area with a rounded border, containing 20 horizontal dotted lines for writing notes.



A large rectangular area with rounded corners, containing 20 horizontal dotted lines for writing.

UNA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE

