



Propuesta para el Curso General de Actualización

EL PAPEL DEL DIRECTIVO, DEL SUPERVISOR Y DEL ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO COMO PROMOTORES DE AMBIENTES ESCOLARES DEMOCRÁTICOS EN LA ESCUELA PRIMARIA

GUÍA DEL FACILITADOR

Nivel: Primaria

Modalidad: Primaria regular

Vertiente: 2 Directivos y supervisores

Vertiente: 3 Asesores técnico pedagógicos

Tipo: 1 Competencias profesionales de los docentes, directivos o personal de apoyo técnico-pedagógico

Propuesto por : El Instituto Federal Electoral

Duración: 30 horas.

Coordinación general:

Silvia Conde Flores

Gloria Canedo Castro

Elaboración:

Verónica Juárez Ojeda

Roberto Barrios Saucedo

MÉXICO, 2004-2005

ÍNDICE

Presentación	3
Recomendaciones generales	5
Programa del curso	6
Características del curso	7
Recomendaciones para el desarrollo del curso	9
Sugerencias y actividades para el inicio	12
Diseño instruccional	13
Unidad I. El papel de la escuela en la educación ciudadana	
Tema 1.1 La importancia de la educación ciudadana	13
Tema 1.2 Educar para la democracia en la escuela primaria	13
Unidad II. La formación ciudadana basada en el desarrollo de competencias cívicas y éticas	
Tema 2.1 Las competencias cívicas y éticas	16
Tema 2.2 Expresión de las competencias cívicas y éticas en el salón de clases	20
Tema 2.3 Implicaciones para el trabajo docente en una enseñanza por competencias	20
Tema 2.4 Expresión de las competencias cívicas y éticas en la vida cotidiana de la escuela	24
Unidad III. La función directiva y la promoción de ambientes escolares democráticos	
Tema 3.1 La gestión escolar democrática	24
Tema 3.2 El trabajo del director, del supervisor y del asesor técnico pedagógico, como promotores de ambientes escolares democráticos	29
Trabajo final	
Recomendaciones para el trabajo final	35
Evaluación del curso	36
Propuesta para la acreditación	37
Bibliografía básica	38
Bibliografía complementaria	40
Anexo	41

PRESENTACIÓN

Esta propuesta forma parte de un proceso de educación ciudadana promovido por el Instituto Federal Electoral en los tres niveles de educación básica, llamado *Educación para la democracia*. Dicho programa propone fortalecer el desarrollo de once competencias cívicas y éticas en el alumnado y en el profesorado, las cuales van desde el autoconocimiento y la autorregulación, hasta la valoración de la autoridad democrática y la defensa de la democracia, pasando por la comunicación, el diálogo, el compromiso con la comunidad, la convivencia pacífica y democrática y la participación.

La Guía del facilitador para el curso “El papel del directivo, del supervisor y del asesor técnico pedagógico como promotores de ambientes escolares democráticos en la escuela primaria” ha sido elaborada para apoyar a los responsables de coordinar el desarrollo de las sesiones de trabajo, así como para orientar sobre los criterios para la acreditación del curso, a través de la participación en la realización de las actividades planteadas en el Programa, la elaboración y entrega de los productos de aprendizaje parciales y el ensayo final. Se parte de la idea de que su labor es esencial para promover, en las y los participantes, la reflexión y el análisis de los documentos bibliográficos, así como de su labor de dirección, supervisión o de apoyo técnico pedagógico.

En esta Guía encontrará recomendaciones generales para el curso, así como particulares para cada unidad. También se incluye una Planeación que indica los tiempos, las actividades y los materiales previstos para el desarrollo de cada sesión, así como los productos de aprendizaje que se espera realicen para cada unidad.

Asimismo, se agrega un cuadro con una propuesta de acreditación en el que se asigna un porcentaje a los productos de aprendizaje, parciales y final, esperados. También se incluyen las láminas que, pasadas a acetatos, pueden servir para algunas exposiciones o para sintetizar el trabajo realizado.

Le deseamos mucho éxito en su trabajo como facilitador, esperamos que las indicaciones y recomendaciones le sean de utilidad.

Recomendaciones generales:

El curso “El papel del directivo, del supervisor y del asesor técnico pedagógico como promotores de ambientes escolares democráticos en la escuela primaria”, requiere que el facilitador tome en cuenta las recomendaciones que se anotan enseguida, ello le ayudará a desarrollar su trabajo de manera más eficaz y contribuirá al logro de los propósitos.

1. Lea el curso completo y los materiales que lo incluyen:
 - a) El Programa didáctico.
 - b) La Antología.
 - c) La Guía del facilitador.
2. Revise sesión por sesión lo que las y los participantes deben leer, las actividades que se realizan, así como los productos de aprendizaje esperados y los rasgos que deben presentar.
3. Consulte la bibliografía básica que conforma la Antología; así como la bibliografía complementaria. La mayoría de los textos se encuentran en los Centros de Maestros.
4. Revise la propuesta de acreditación para cada subtema y vea el cuadro de porcentajes asignados a cada una, así como el trabajo final.
5. Revise el **Diseño Instruccional del curso** para que tenga siempre presente: el tiempo, el tema, la actividad y el material que se requiere para cada sesión de trabajo.

EL PAPEL DEL DIRECTIVO, DEL SUPERVISOR Y DEL ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO COMO PROMOTORES DE AMBIENTES ESCOLARES DEMOCRÁTICOS EN LA ESCUELA PRIMARIA

PROGRAMA DEL CURSO

PROPOSITO GENERAL

Con este curso se busca que el personal directivo, los supervisores y los asesores técnico pedagógicos, fortalezcan sus conocimientos y sus habilidades para fomentar un ambiente escolar democrático, propicio para el desarrollo de competencias cívicas y éticas en la comunidad escolar.

UNIDAD I. EL PAPEL DE LA ESCUELA EN LA EDUCACIÓN CIUDADANA.

Tema 1.1 La importancia de la educación ciudadana.

Tema 1.2 Educar para la democracia en la escuela primaria.

UNIDAD II. LA FORMACIÓN CIUDADANA BASADA EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CÍVICAS Y ÉTICAS.

Tema 2.1 Las competencias cívicas y éticas.

Tema 2.2 Expresión de las competencias cívicas y éticas en el salón de clases.

Tema 2.3 Implicaciones para el trabajo docente en una enseñanza por competencias.

Tema 2.4 Expresión de las competencias cívicas y éticas en la vida cotidiana de la escuela.

UNIDAD III LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA PROMOCIÓN DE AMBIENTES ESCOLARES DEMOCRÁTICOS.

Tema 3.1 La gestión escolar democrática.

Tema 3.2 El trabajo del director, del supervisor y del asesor técnico pedagógico, como promotores de ambientes escolares democráticos.

Características del curso:

El curso “El papel del directivo, del supervisor y del asesor técnico pedagógico como promotores de ambientes escolares democráticos en la escuela primaria”, forma parte de un proceso de educación ciudadana promovido por el Instituto Federal Electoral en los tres niveles de educación básica, llamado *Educación para la democracia*. Dicho programa propone fortalecer el desarrollo de once competencias cívicas y éticas en el alumnado y en el profesorado, las cuales van desde el autoconocimiento y la autorregulación, hasta la valoración de la autoridad democrática y la defensa de la democracia, pasando por la comunicación, el diálogo, el compromiso con la comunidad, la convivencia pacífica y democrática y la participación.

El programa está conformado por tres unidades temáticas. En la primera se analiza el papel de la escuela primaria en la educación ciudadana, tanto en lo relativo a la asignatura de educación cívica como en las posibilidades formativas que ofrece la vida escolar. En la segunda se aborda la propuesta de formación ciudadana basada en el desarrollo de competencias cívicas y éticas, haciendo hincapié tanto en el concepto de competencias cívicas como en la expresión de éstas en el salón de clases y en la vida cotidiana de la escuela. Asimismo, se abordan las implicaciones docentes en una enseñanza basada en esta propuesta. Por último, la tercera unidad se centra en el análisis de procesos de gestión escolar democrática desde la mirada de su propia experiencia. Algunos de los procesos que se revisan son los de toma de decisiones, delegación efectiva, formación de equipos de trabajo, promoción de la participación y resolución de conflictos; como favorecedores de ambientes escolares democráticos.

La duración del presente curso es de 30 horas y está planteado para trabajarse en 6 sesiones de 5 horas cada una. Esta modalidad puede variar y adecuarse a las características convenidas en la entidad, siempre que se respete la carga horaria y se realicen todas las actividades propuestas. Es importante señalar que muchos de los temas no se agotan en una sesión, sino que pueden prolongarse durante dos sesiones o más.

Recomendaciones para el desarrollo del curso:

1. Organice cada sesión de trabajo previendo los tiempos para cada punto de las actividades. Recuerde que se proponen *Actividades de Inicio, desarrollo y cierre*. Convenga con el grupo sobre el respeto al tiempo de inicio de la sesión, así como el destinado al receso; esto con la finalidad de aprovechar al máximo el tiempo establecido.
2. Tenga claro su papel como facilitador y lo que está en sus manos resolver, así como lo que los participantes deben consultar directamente con los responsables de la Instancia Estatal de Actualización.
3. Establezca un ambiente de cordialidad, prevea que la realización de actividades se pueda dar en un clima armonioso, en el que las y los participantes dialoguen y viertan sus puntos de vista con confianza y respeto.
4. Presente al grupo el programa, los criterios y los rasgos para la evaluación y la acreditación. Precise que la asistencia es sólo uno de los rasgos que se tomarán en cuenta, por lo que la sola presencia no garantiza el éxito.
5. Lea cuidadosamente cada sesión antes de darla y prevea el tipo de actividades que se sugieren: así como el material que se requiere para cada sesión y solicite a los responsables de la impartición de los Cursos en la entidad, que se tengan a la mano. En las sesiones que se requieran los Planes y Programas de Estudio, se deberá avisar con anticipación a las y los participantes para que los lleven.
6. Verifique que todos y todas tengan su material completo y legible.
7. Durante las actividades que requieren trabajo en equipo, prevea la manera de organizarlos, de tal forma que no trabajen siempre los mismos.
8. En la discusión donde haya debate o puntos en desacuerdo, dé cabida a todas las intervenciones, pero ponga límites en la utilización del tiempo, y verifique que las aportaciones o desacuerdos se manifiesten con respeto.

9. Cuando haya diferencia de opiniones y puntos de vista, coincida o no con alguna postura, no muestre de inmediato lo que piensa, mejor oriente al grupo para que sean ellos quienes elaboren sus propias conclusiones.
10. La mayoría de las actividades están pensadas para promover la reflexión de los participantes acerca de la forma en que se llevan a cabo distintas prácticas en sus escuelas. En estas actividades muchas veces se ponen en juego sus emociones, valores y actitudes, lo que los lleva a un cuestionamiento a nivel personal. Por tanto, se le sugiere mostrar mucha sensibilidad durante las actividades. Asimismo, le sugerimos que trate de motivar a los participantes a que sean muy honestos en sus reflexiones.
11. Establezca los criterios para la realización de los productos de aprendizaje, precise las instrucciones para evitar malos entendidos.

Si lo considera útil, tome en cuenta la siguiente propuesta.

Características de los trabajos

- Presentar una carátula con nombre completo, nombre del curso y fecha en la que se entrega.
 - Desarrollar los puntos acordados para el trabajo.
 - Respetar el mínimo y máximo de cuartillas, así como el interlineado.(ejemplo: si es en computadora, 3-5 cuartillas sin contar la carátula, letra con punto 12 y 1.5 de interlineado).
 - Cuando se incluya una cita textual, entrecomillar y anotar el autor, el año, la obra y la página de dónde se toma la referencia.
 - Incluir las referencias bibliográficas completas de los materiales consultados. (autor, año, título de la obra, editorial, ciudad y país).
 - Entregar engrapado.
12. Acuerde con el grupo la forma y el tiempo para la entrega de cada producto esperado y aclare la importancia de que todas y todos los participantes respeten los convenios establecidos de forma grupal. Es importante que les haga saber a los participantes que los productos de aprendizaje que se piden por sesión forman parte del trabajo final, y que la mayoría de los productos esperados son de aplicación en sus centros escolares.

13. Existen productos de trabajo que se elaboran por equipos o de forma grupal durante las sesiones. Es importante que estos productos se reproduzcan a máquina o en computadora, se fotocopien y se distribuyan a cada uno de los participantes. Esto lo puede hacer usted, o bien, puede asignar o pedir algún voluntario por sesión. La idea es que al final del curso, cada participante cuente con una carpeta de todos los materiales elaborados durante el mismo.
14. Los productos esperados por sesión están pensados para un curso de sesiones sabatinas, por lo que si se imparte de otra forma, los tiempos de entrega podrán ser modificados.
15. Observe y tome nota de todos los temas y aspectos en los que haya algún desacuerdo entre los participantes; pues en la última sesión deberá elaborar una serie de frases que se incluyan en un ejercicio de escucha activa y clarificación.
16. En la séptima sesión se sugiere que el facilitador exponga un tema. Al final de esta guía se incluye una propuesta de presentación en acetatos o power point para el abordaje del mismo. Si le son útiles puede retomarlos para su exposición; o bien, puede hacerles las modificaciones que considere necesarias. Asimismo, es necesario que cuente con un proyector de acetatos, o bien, con una computadora y un cañón.

Sugerencias y actividades para el inicio:

Para el encuadre

1. Le sugerimos que cada quien diga su nombre completo y que anote en una etiqueta cómo le gusta o como está acostumbrado que le diga.
2. aclumbrado que le diga.
3. Explicite si se van a hablar de “tú” o de “usted”.
4. Precisen la hora de llegada, el receso y la hora de salida.
5. Verifique que todos y todas tengan su material completo y que éste sea legible.
6. Organice la técnica de integración que domine mejor y que confíe dará los resultados esperados. Ejemplo: Técnica de “Pegada de manos”. Se reparte una hoja blanca a cada uno y en ella cada participante tiene que dibujar su mano. En cada dedo escriben una expectativa y una pregunta que tienen del curso. Posteriormente se pegan las manos en la pared o en el pizarrón. Todos pasan a leer lo que escribieron sus compañeras y compañeros. Entre todos destacan las expectativas y preguntas que más les llamaron la atención.

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Sesión 1

UNIDAD I. EL PAPEL DE LA ESCUELA EN LA EDUCACIÓN CIUDADANA

Propósitos

Con el propósito de fomentar un ambiente escolar democrático en sus escuelas, se pretende que, a partir de la lectura, la reflexión y el análisis de algunos textos, los participantes:

- Reflexionen sobre la importancia de la educación ciudadana en la escuela primaria.
- Analicen la relación existente entre los principios, fines y contenidos de la educación ciudadana y los correspondientes a la educación primaria.
- Identifiquen y analicen la forma en que cristalizan, en las prácticas escolares, los aspectos que definen a la educación democrática.

Tema 1.1 La importancia de la educación ciudadana.

Tema 1.2 Educar para la democracia en la escuela primaria.

Tiempo	Tema	Actividad	Material
30 minutos	Encuadre	1.- Preséntese ante el grupo y promueva que los asistentes se presenten y compartan con el grupo sus expectativas. 2. Presente el programa general del curso y establezca, junto con el grupo, los acuerdos para el desarrollo de las sesiones y para la realización del trabajo final y los productos parciales.	- Programa didáctico. - Hojas blancas. - Etiquetas adhesivas. - Lápices y marcadores.
90	Tema 1.1 ¿Qué es la	Actividades de inicio:	Antología.

minutos	educación ciudadana?	<p>3. Divida al grupo en cinco equipos.</p> <p>4. Pida a los participantes que lean los apartados del texto: “La educación ciudadana y “Concepción pedagógica”, de Silvia Conde, incluida en la antología, y la analicen considerando la siguiente pauta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué se dice que la educación ciudadana tiene una dimensión ética? - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de las corrientes de educación moral planteadas por la autora? Exponga un ejemplo de cada modelo. - ¿Cuál considera que es el papel de la escuela primaria en la formación ciudadana? - ¿Cuáles son los fines y los contenidos de la educación ciudadana? - ¿Cómo se articula el esfuerzo de la escuela con las acciones realizadas desde otros ámbitos formativos de la sociedad? <p>5. En plenaria, de manera voluntaria, cada equipo responde una de las preguntas anteriores. El resto del grupo discute o complementa las respuestas.</p> <p>6. En grupo, los participantes construyen un concepto de <i>educación ciudadana</i> a partir de los elementos aportados por la lectura. El facilitador deberá escribir esta definición en una hoja de rotafolio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conde, Silvia. <i>La educación ciudadana</i>. - Conde, Silvia. <i>Concepción pedagógica</i>. - Hojas de rotafolio. - Marcadores.
30 minutos		RECESO	
120 minutos	Tema 1.2 Educar para la democracia en la escuela primaria.	<p>Actividades de desarrollo:</p> <p>7. Divida al grupo en ocho equipos (o nueve si se cuenta con el programa de Educación Física). El primer equipo deberá relacionar los propósitos de la educación ciudadana con los de la educación primaria. Para ello requiere analizar el plan y los programas del nivel. El resto de los equipos revisará la relación existente entre los contenidos de la educación ciudadana con los contenidos curriculares de cada materia de plan de estudios de educación primaria. Esta actividad también requiere del análisis de los programas de primaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antología. - Planes y programas de educación primaria. - Hojas de rotafolio. - Marcadores. - Cinta adhesiva.

		<p>Los equipos elaboran, en una hoja de rotafolio, un cuadro de relación como el siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="705 343 1568 766"> <tr> <th data-bbox="705 343 1137 406">Propósitos de la educación ciudadana</th> <th data-bbox="1137 343 1568 406">Propósitos de la educación primaria</th> </tr> <tr> <td data-bbox="705 406 1137 470"></td> <td data-bbox="1137 406 1568 470"></td> </tr> <tr> <th data-bbox="705 470 1137 534">Contenidos de la educación ciudadana</th> <th data-bbox="1137 470 1568 534">Contenidos de la educación primaria</th> </tr> <tr> <td data-bbox="705 534 1137 766"></td> <td data-bbox="1137 534 1568 766"> Español Matemáticas Historia Ciencias Naturales Geografía Educación Cívica Educación Artística Educación Física </td> </tr> </table> <p>8. Cada equipo expone sus trabajos al resto del grupo.</p>	Propósitos de la educación ciudadana	Propósitos de la educación primaria			Contenidos de la educación ciudadana	Contenidos de la educación primaria		Español Matemáticas Historia Ciencias Naturales Geografía Educación Cívica Educación Artística Educación Física	
Propósitos de la educación ciudadana	Propósitos de la educación primaria										
Contenidos de la educación ciudadana	Contenidos de la educación primaria										
	Español Matemáticas Historia Ciencias Naturales Geografía Educación Cívica Educación Artística Educación Física										
30 minutos		<p>Actividades de cierre:</p> <p>9. De manera grupal se complementa la relación entre fines y contenidos de la educación ciudadana con los de la educación primaria.</p> <p>10. Pida a los participantes que para la próxima sesión lean el texto “Una democracia fuerte para favorecer la innovación”, de Jaume Carbonell, y del apartado sobre <i>La noción de competencia</i>, en: “Las competencias cívicas y éticas”, de Silvia Conde.</p>									
<p>PRODUCTO DE APRENDIZAJE: Cuadro comparativo en el que se establezca la relación entre los fines de la educación ciudadana y los de la educación primaria, así como entre los contenidos de ésta y los contenidos curriculares.</p>											

Sesión 2

Tema 1.2 Educar para la democracia en la escuela primaria.

UNIDAD II. LA FORMACIÓN CIUDADANA BASADA EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CÍVICAS Y ÉTICAS.

Propósitos

Con el propósito de fomentar un ambiente escolar democrático en sus escuelas, se pretende que, a partir de la lectura, la reflexión y el análisis de algunos textos, los participantes:

- Comprendan el concepto de competencia cívica y ética.
- Identifiquen la manera en que las competencias cívicas y éticas se expresan en el currículum de primaria y en la vida cotidiana de la escuela.
- Reflexionen sobre las implicaciones docentes que conlleva una enseñanza por competencias.

Tema 2.1 Las competencias cívicas y éticas.

Tiempo	Tema	Actividad	Material
10 minutos		Actividades de inicio: 1.- Haga un recuento de las conclusiones a las que se llegó al término de la sesión pasada..	
60 minutos		Actividades de desarrollo: 2. Divida al grupo en equipos de cinco personas. 3. A partir de la lectura previa del texto “Una democracia fuerte para favorecer la innovación”, de Jaume Carbonell, cada equipo discute sobre los siguientes aspectos o realiza las actividades propuestas a continuación: - ¿Qué significa democratizar las prácticas educativas?	Antología: Carbonell, Jaume. <i>Una democracia fuerte para favorecer la innovación.</i> Hojas blancas. Plumas o lápices.

		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un listado de las características de una escuela democrática (estos listados deberán de guardarse, pues se volverán a usar durante las siguientes sesiones). - Discutir sobre las condiciones que dificultan la democratización de las escuelas según Carbonell, ejemplificar cada una y reflexionar acerca de las posibles causas. <ul style="list-style-type: none"> a) La falta de coherencia entre el discurso y la práctica. b) La cesión al exterior de la autoridad democrática del centro. c) El olvido del alumnado. - Además de los espacios que sugiere Carbonell, ¿qué otros espacios son propicios para desarrollar una educación democrática en las escuelas? - ¿Qué acciones son favorables para fomentar el compromiso de la comunidad? <p>4.- Cada equipo comparte con el resto del grupo sus reflexiones sobre la discusión hecha al interior. El facilitador aclara dudas.</p>	
		<p>5. Divida al grupo en 4 equipos.</p> <p>6. Los equipos hacen la lectura los apartados del texto: "La escuela como espacio formativo". Equipo 1: Desde el inicio hasta <i>La organización escolar</i>. Equipo 2: De <i>La organización escolar</i> hasta <i>Una escuela participativa</i>. Equipo 3: De <i>Una escuela participativa</i> hasta <i>Una escuela vinculada con las familias y con la comunidad</i>. Equipo 4. De <i>Una escuela vinculada con las familias y con la comunidad</i> hasta el término del texto.</p> <p>7. Cada equipo prepara una exposición de los apartados que les fueron asignados. Podrán hacerlo por medio de mapas conceptuales, esquemas, síntesis, dramatizaciones, cuentos, juegos, presentación de algún caso, etc. El facilitador motivará a los equipos para que expongan la información de forma creativa, pudiendo sugerir alguna estrategia para cada apartado y tomando en cuenta el tiempo.</p>	<p>Antología: Conde, Silvia. <i>La escuela como espacio formativo</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hojas blancas. - Plumas o lápices. - Hojas de rotafolio. - Marcadores. - Cinta adhesiva.

180 min.		<p>8. Asimismo, cada equipo elabora una serie de indicadores que definan a una escuela democrática, a partir de la información contenida en los apartados revisados, y tratando de incluir los diversos espacios escolares, los distintos actores institucionales, así como los contenidos de la educación ciudadana; a saber: informaciones, habilidades y valores o actitudes.</p> <p>Por ejemplo, una escuela democrática es aquella en donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta la participación de todos los actores. - Los conflictos se resuelven de manera no violenta dentro y fuera del salón de clases. - Existe coherencia entre el discurso y la práctica. - Los docentes intervienen en la definición del proyecto educativo. - Los alumnos conocen y respetan el reglamento escolar. - Los padres de familia... <p>9. Cada equipo expone su información al resto del grupo, así como los indicadores que redactaron.</p> <p>10. Al término de las exposiciones, en plenaria, el grupo elabora una sola lista de indicadores que definen a una escuela democrática, retomando los que ya habían hecho por equipos la sesión pasada. (Esta lista seguirá siendo usada en sesiones posteriores, por lo que el facilitador deberá guardarla).</p> <p>11. Nuevamente se juntarán por equipos y cada uno deberá identificar y reflexionar sobre los obstáculos para cubrir los indicadores. Comentarán experiencias para ejemplificar las dificultades a que se enfrentan las escuelas para el ejercicio de la democracia. Podrán dividirse los indicadores por equipos. (Por ejemplo: si son 20 indicadores, serán entonces 5 para cada equipo; si son más, podrán hacerse más equipos.)</p> <p>12. Una vez hecha la reflexión al interior de los equipos, cada equipo compartirá su discusión con el resto del grupo.</p> <p>El facilitador, con ayuda de los participantes, cerrará la unidad con una reflexión sobre la importancia de la educación ciudadana en la escuela primaria.</p>	
----------	--	--	--

30 minutos		RECESO	
50 minutos	Tema 2.1 Las competencias cívicas y éticas.	<p>Actividades de cierre:</p> <p>13. En plenaria, se discutirá el concepto de <i>competencia cívica y ética</i> a partir de la lectura que quedó de tarea: <i>La noción de competencia</i>, en: “Las competencias cívicas y éticas”, de Silvia Conde.</p> <p>Para la discusión se pueden retomar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferencia entre una educación centrada en competencias y una centrada en el aprendizaje de conceptos y nociones. - Importancia del contexto socio-cultural en el abordaje de las competencias. - Aporte a la educación integral. - Importancia de la práctica y la aplicación, así como del abordaje de situaciones-problema. - Importancia de los aprendizajes previos. - Abordaje transversal de las competencias cívicas y éticas. <p>NOTA: Para la siguiente sesión, los participantes deberán leer el texto: <i>Implicaciones para el trabajo docente</i>, de Silvia Conde.</p>	<p>Antología: Conde, Silvia. <i>Las competencias cívicas y éticas</i>.</p>
PRODUCTO DE APRENDIZAJE: Lista de indicadores que definen a una escuela democrática.			

Sesión 3

Tema 2.2 Expresión de las competencias cívicas y éticas en el salón de clases.

Tema 2.3 Implicaciones para el trabajo docente en una enseñanza por competencias.

Tiempo	Tema	Actividad	Material
10 minutos		<p>Actividades de inicio:</p> <p>1. Haga un recordatorio sobre la noción de <i>Competencias cívicas y éticas</i>.</p>	
120 minutos	Tema 2.2 Expresión de la competencias cívicas y éticas en el salón de clases.	<p>Actividades de desarrollo:</p> <p>2. Divida al grupo en seis equipos y pida a cada uno de ellos que analice dos competencias cívicas y éticas a partir del texto: “Las competencias cívicas y éticas”, de Silvia Conde. El análisis se puede centrar en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En qué consiste cada competencia. - Cuáles son los principales rasgos a desarrollar en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes. (Nota: En la antología se incluyen solamente los rasgos para el cuarto grado de primaria, que corresponde al segundo nivel; será necesario aclarar que los rasgos –nociones e información, habilidades y capacidades, y actitudes y valores-- para el primer y para el tercer nivel son distintos). - Cómo se relacionan las competencias con los contenidos curriculares de alguna materia en particular. - Ejemplos de actividades en el aula mediante las cuales se pueden desarrollar las competencias cívicas y éticas. (Para el aula, el programa “Educar para la Democracia” propone una metodología que consiste elaborar propuestas didácticas, si bien éstas no se van a realizar durante este taller, el facilitador deberá mencionar que en los ficheros se explica en qué consiste dicha metodología y señalar que estos contienen algunos ejemplos para que los docentes aborden las competencias desde las diversas materias del plan de estudios. Se sugiere que el facilitador consiga por lo menos un fichero en alguno de los Centros de Maestros para que 	<p>Antología:</p> <p>Conde, Silvia. <i>Rasgos de las competencias cívicas y éticas para la educación básica</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes y programas de estudio de 4to. grado de primaria. - IFE. <i>Ficheros del Programa “Educar para la Democracia</i>. - Hojas de rotafolio. - Marcadores. - Cinta adhesiva.

		<p>lo dé a conocer al grupo).</p> <p>3. Los equipos exponen cada competencia –para lo cual podrán auxiliarse de mapas conceptuales, esquemas, etc.— y explican las actividades mediante las cuales se pueden desarrollar, al tiempo que se abordan los contenidos curriculares de una o varias asignaturas de un grado.</p> <p>4. En plenaria, los participantes discutirán sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la importancia de la transversalidad? - ¿Qué condiciones es necesario generar en el aula para promover en el alumnado el desarrollo de competencias cívicas y éticas? - ¿Qué necesita poseer un docente, ya sea frente a grupo, como directivo, o bien, como asesor técnico pedagógico, que intente promover el desarrollo de competencias cívicas y éticas en sus alumnos? - ¿Cómo se puede apoyar desde la dirección, la supervisión o los equipos técnicos el abordaje transversal de las competencias cívicas y éticas? <p>5. Cada participante, de manera individual, hará una reflexión sobre las competencias cívicas y éticas que necesita fortalecer, tanto en su vida cotidiana, como en su papel de directivo, supervisor, o asesor técnico-pedagógico.</p>	
30 minutos		RECESO	
140 minutos	Tema 2.3 Implicaciones para el trabajo docente en una enseñanza por competencias .	<p>Actividades de cierre:</p> <p>6. Se dividirá al grupo en dos equipos.</p> <p>7. A partir del texto “Implicaciones para el trabajo docente”, en el grupo se organizará la representación de dos dinámicas de clase diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Donde se privilegie una enseñanza por competencias. b) Donde simplemente se procure el aprendizaje de conceptos y de actividades rutinarias. <p>Estas representaciones deberán mostrar claramente las implicaciones docentes para una y otra forma de enseñanza.</p>	<p>Antología: Conde, Silvia. <i>Implicaciones para el trabajo docente.</i></p>

		<p>8. Cada equipo hará su representación frente al grupo.</p> <p>9. En plenaria, los participantes de ambos equipos mencionarán las implicaciones docentes involucradas y comentarán cómo se sintieron.</p> <p>Nota: El facilitador deberá haber extraído previamente los puntos esenciales del texto. Durante las representaciones, se sugiere que haga una observación crítica y elabore algunas preguntas de reflexión para el grupo. Asimismo, deberá complementar la información vertida por los participantes durante la discusión.</p> <p>10. Mediante una lluvia de ideas, se apuntarán los elementos para diagnosticar el trabajo docente en las escuelas desde la perspectiva de los rasgos deseables en una enseñanza por competencias.</p> <p>Este diagnóstico podrá incluir los siguientes aspectos, además de otros que los participantes identifiquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planeación de situaciones – problema - El desarrollo de competencias más allá de los límites de la asignatura. (Abordaje transversal) - El uso de técnicas pertinentes y el empleo alternativo de los materiales educativos - La aplicabilidad de los aprendizajes - La promoción del compromiso en el alumnado. - La vinculación con el entorno sociocultural <p>11. Por equipos, los participantes identificarán y reflexionarán sobre los obstáculos que impiden a los docentes cubrir estos aspectos en las escuelas a su cargo.</p> <p>12. En plenaria, se elaborará un cuadro que incluya los indicadores y los obstáculos identificados, así como las acciones propuestas para superar cada uno de dichos obstáculos. A un lado de la acción propuesta se escribirá, con otro color, una M si es una acción que corresponde sólo al maestro frente a grupo, una D si también es una acción que corresponde al director, una S si es una acción que corresponde también al supervisor, una A si es una acción que corresponde también al asesor técnico pedagógico.</p>	
--	--	---	--

		<table border="1" data-bbox="703 256 1570 379"> <thead> <tr> <th data-bbox="703 256 972 288">Indicadores</th> <th data-bbox="972 256 1296 288">Obstáculos</th> <th data-bbox="1296 256 1570 288">Acciones propuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="703 288 972 379"></td> <td data-bbox="972 288 1296 379"></td> <td data-bbox="1296 288 1570 379"></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="703 411 1570 560">13. El facilitador cerrará la sesión concluyendo que si bien la enseñanza por competencias conlleva una serie de implicaciones para el docente, también involucra al resto de los actores institucionales. Asimismo, que la educación para la democracia no se queda sólo en el aula, sino que atraviesa los diversos espacios del ambiente escolar.</p> <p data-bbox="703 587 1570 683">NOTA: Pida a los participantes que para la siguiente sesión lean los textos: “La gestión ética de la escuela” y “Cómo gestionar éticamente la escuela?”, de Joseph M. Duart.</p>	Indicadores	Obstáculos	Acciones propuestas				
Indicadores	Obstáculos	Acciones propuestas							
<p>PRODUCTO DE APRENDIZAJE: Cuadro-diagnóstico del trabajo docente desde la perspectiva de las implicaciones didácticas de las competencias cívicas y éticas.</p>									

Sesión 4

Tema 2.4 Expresión de las competencias cívicas y éticas en la vida cotidiana de la escuela.

UNIDAD III LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA PROMOCIÓN DE AMBIENTES ESCOLARES DEMOCRÁTICOS.

Propósitos

Con el propósito de fomentar un ambiente escolar democrático en sus escuelas, se pretende que, a partir de la lectura, la reflexión y el análisis de algunos textos, los participantes:

- Reconozcan la importancia de los procesos de gestión ética en la promoción de ambientes escolares democráticos.
- Identifiquen la manera en que se expresan en las escuelas a su cargo los distintos procesos de gestión.
- Proponer acciones para mejorar los procesos de gestión en las escuelas a su cargo.

Tema 3.1 La gestión escolar democrática.

Tiempo	Tema	Actividad	Material								
30 minutos	Tema 2.4 Expresión de las competencias cívicas y éticas en la vida cotidiana de la escuela	<p>Actividades de inicio:</p> <p>1. Mediante una lluvia de ideas, el grupo elaborará un cuadro sobre los diversos espacios de la vida escolar en donde sea necesaria la presencia de las competencias cívicas y éticas. El cuadro puede ser como el siguiente:</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Ámbitos</th> <th colspan="2">Competencias cívicas y éticas</th> </tr> <tr> <th>Se promueven</th> <th>Se requiere fortalecer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En el trabajo académico.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ámbitos	Competencias cívicas y éticas		Se promueven	Se requiere fortalecer	En el trabajo académico.			<ul style="list-style-type: none"> - Hojas blancas. - Lápices o plumas. - Hojas de rotafolio. - Marcadores. - Cinta adhesiva.
Ámbitos	Competencias cívicas y éticas										
	Se promueven	Se requiere fortalecer									
En el trabajo académico.											

		<table border="1"> <tr><td>En la cooperativa o tiendita escolar</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En el patio de recreo.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En las asambleas.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En las relaciones interpersonales.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En los procesos de toma de decisiones.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En los procesos de solución de conflictos y establecimiento de disciplina.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En la relación con padres de familia.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>En la relación con la comunidad...</td><td></td><td></td></tr> </table>	En la cooperativa o tiendita escolar			En el patio de recreo.			En las asambleas.			En las relaciones interpersonales.			En los procesos de toma de decisiones.			En los procesos de solución de conflictos y establecimiento de disciplina.			En la relación con padres de familia.			En la relación con la comunidad...				
En la cooperativa o tiendita escolar																												
En el patio de recreo.																												
En las asambleas.																												
En las relaciones interpersonales.																												
En los procesos de toma de decisiones.																												
En los procesos de solución de conflictos y establecimiento de disciplina.																												
En la relación con padres de familia.																												
En la relación con la comunidad...																												
60 minutos		<p>2. De manera individual, los participantes copian el cuadro en una hoja blanca y lo llenan de acuerdo con su percepción de la escuela donde laboran.</p>	<p>Actividades de desarrollo:</p> <p>3. Divida al grupo en equipos y pídale que analicen la manera en que se expresan las competencias cívicas y éticas en los distintos ámbitos de las escuelas a su cargo. Es importante que incluyan ejemplos. Asimismo, pídale que identifiquen acciones que permitan fortalecer el desarrollo de las competencias cívicas y éticas en la vida escolar. Puede asignar distintos ámbitos por equipo.</p> <p>4. Cada equipo compartirá con el grupo la discusión hecha al anterior.</p> <p>5. Asigne dos secretarios para que durante la exposición y discusión grupal, vayan retomando las propuestas para la promoción de las competencias cívicas y éticas. Al término de la discusión, estos secretarios leerán cada una de las acciones propuestas al grupo y entre todos se discutirá si éstas son viables, suficientes y de impacto, así como quién debe ser el responsable de ejecutarlas.</p> <p>Pida a los participantes, que para la siguiente sesión, elaboren un texto en el que expongan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios se requieren en las escuelas a su cargo para poder promover las competencias cívicas y éticas en la cultura escolar? - ¿Cómo apoyar, desde su función, el desarrollo de estas acciones 																									

		en las escuelas a su cargo? (Basándose en las acciones propuestas entre todos, y detallando cómo aterrizarlas desde su función como directivos, supervisores o asesores técnico pedagógicos).	
30 minutos		RECESO	
80 minutos	Tema 3.1 La gestión escolar democrática	<p>6. Divida al grupo en equipos de cinco personas para discutir el texto: ‘La gestión ética de la escuela’ y ‘Cómo gestionar éticamente la escuela’, de Joseph M. Duart.</p> <p>7. Cada equipo deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discutir sobre el concepto de <i>gestión</i> que maneja el autor. - Señalar los beneficios de llevar a cabo una gestión ética. - Analizar cuáles de las barreras planteadas por el autor se presentan con más frecuencia en las escuelas a su cargo y tratar de dar alguna explicación sobre las causas. Deberán agregarse a la discusión otros obstáculos presentes en sus escuelas y que no sean mencionados por el autor. - Señalar lo que hacen los diferentes actores institucionales actualmente para favorecer una imagen global y positiva de la organización, el aprendizaje, la participación, la visión compartida, la autoridad compartida, la coherencia, la responsabilidad y el compromiso, etc. <p>8. Pida que en plenaria, los participantes construyan una sola definición de <i>gestión ética</i>. Escríbala en una hoja de rotafolio.</p> <p>9. Cada equipo compartirá con el resto del grupo las reflexiones hechas al interior, abordando los puntos en orden.</p> <p>10. Coloque a la vista de todos, la lista de indicadores de una escuela democrática que elaboraron en la segunda sesión. En una lluvia de ideas, los participantes agregarán otros indicadores a partir de la lectura de Josep Duart.</p>	Antología: Duart, Joseph M., <i>La gestión ética de la escuela</i> y <i>Cómo gestionar éticamente la escuela</i> .

<p>100 minutos</p>		<p>Actividades de cierre:</p> <p>11.- Los participantes, por equipos, y basándose en los indicadores previamente elaborados, diseñan algunos instrumentos de diagnóstico necesarios para recabar información sobre los indicadores democráticos o la ausencia de estos en las escuelas.</p> <p>Estos instrumentos deberán retomar los diversos espacios escolares, los distintos actores institucionales, así como los contenidos de la educación ciudadana: la información, las habilidades y los valores o actitudes. Los instrumentos sugeridos pueden consistir en guías de observación, entrevistas, cuestionarios, etc.</p> <p>Por ejemplo: un instrumento de diagnóstico para trabajar el indicador sobre la <i>visión compartida</i> podría consistir en una lista de frases inacabadas, como lo propone Duart, para conocer la imagen que tienen los distintos agentes (director, maestros, prefecto, etc.) sobre su escuela. Frases tales como: “Si la escuela fuese una animal, sería...”, “La mejor forma para mejorar la cooperación en el centro es...” Otro instrumento podría consistir en la elaboración de un caso, real o hipotético, que pudiera ser discutido con los diversos agentes, y de esa manera ver cuáles son los valores que se ponen sobre la mesa, si existe una visión compartida sobre la problemática planteada. (Este ejercicio podría llevarse a cabo dentro del taller y ver si entre los mismos participantes existe una visión compartida sobre los temas incluidos en el mismo).</p> <p>12. Cada equipo expondrá sus instrumentos de diagnóstico al resto del grupo, los demás participantes podrán retomar elementos para enriquecer sus propios insumos.</p> <p>*Es importante que estos instrumentos se apliquen en los centros educativos para elaborar un diagnóstico real y éste no se quede sólo como proceso de reflexión del directivo, supervisor o ATP. Es importante que al momento de aplicar los instrumentos, los participantes observen y registren las actitudes de resistencia y temor presentes en los diversos actores consultados (padres de familia, docentes, directivos, alumnos, autoridades, etc).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de rotafolio - Cinta adhesiva. - Marcadores.
--------------------	--	---	--

		<p>Pida a los participantes que para la siguiente sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apliquen alguno de los instrumentos elaborados por los equipos, en sus centros educativos. - Revisen los documentos que contengan la visión y misión de su centro educativo, los objetivos del Proyecto Educativo y lo comparen con su aplicación en la práctica para identificar si realmente existe coherencia entre lo escrito y la gestión llevada a la práctica. - Entreguen por escrito un texto en donde: a) Narren su experiencia sobre la aplicación del instrumento de diagnóstico, incluyendo los obstáculos a que se enfrentaron, los resultados obtenidos y sus reflexiones; b) Describan si existe congruencia entre los documentos sobre el proyecto educativo de la escuela y la gestión escolar y planteen su reflexión. 	
<p>PRODUCTO DE APRENDIZAJE: Instrumentos de diagnóstico sobre los elementos democráticos en las escuelas. Texto en donde narre su experiencia, incluyendo los obstáculos a que se enfrentaron, los resultados obtenidos y sus reflexiones a partir de la aplicación del instrumento; así como la coherencia o ausencia de ésta, entre los documentos sobre el proyecto educativo y la gestión escolar democrática.</p>			

Sesión 5

Tema 3.2 El trabajo del director, del supervisor y del asesor técnico pedagógico, como promotores de ambientes escolares democráticos.

Tiempo	Tema	Actividad	Material
30 minutos		<p>Actividades de inicio:</p> <p>1. Solicite a los participantes que así lo deseen, que compartan con el grupo sus experiencias sobre la aplicación de los instrumentos de diagnóstico en sus centros escolares.</p>	
1 hora	3.2 El trabajo del directivo como promotor de ambientes escolares democráticos	<p>Actividades de desarrollo:</p> <p>2. Divida al grupo en cuatro equipos y pídale que reflexionen y discutan sobre la forma en como se llevan a cabo los siguientes procesos de gestión en las escuelas a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Toma de decisiones b) Delegación de tareas c) Conducción de equipos de trabajo d) Negociación <p>2. Cada equipo expone sus reflexiones al resto del grupo, ya sea mediante una dramatización, un cuento (en forma de fábula, a través de la presentación de un caso, etc.), un esquema, exposición oral. El facilitador deberá motivar a los participantes a que sean creativos en la forma de exponer.</p> <p>Dos integrantes del grupo irán anotando los rasgos que caracterizan cada uno de los procesos de gestión.</p>	
2 horas		<p>3. En los mismos equipos, a partir del texto: “La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar”, los participantes elaboran una lista de indicadores de gestión democrática relativos a los cuatro procesos de gestión antes mencionados. Pueden hacer una lista de</p>	<p>Antología: Frigerio, Poggi y Tiramonti. <i>La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar.</i></p>

		<p>cotejo como la siguiente:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de la delegación efectiva</th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Casi siempre</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Al delegar, el director asigna tareas de manera clara y oportuna a las personas indicadas para realizar la tarea.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Cada equipo expone al grupo sus indicadores. Entre todos se analiza el significado de éstos, así como la claridad de su redacción. La lista puede se complementada con los rasgos identificados a partir de la actividad anterior, con ayuda de los secretarios.</p> <p>3. Una vez que se han precisado los indicadores, de manera individual, los participantes realizan un autodiagnóstico sobre los cuatro procesos de gestión, utilizando las guías elaboradas por los equipos. Esto con el propósito de reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades en cuanto a los distintos procesos de gestión democrática en sus escuelas.</p> <p>4. Algunos voluntarios exponen al grupo los resultados de su autodiagnóstico y de su reflexión.</p>	Indicadores de la delegación efectiva	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Al delegar, el director asigna tareas de manera clara y oportuna a las personas indicadas para realizar la tarea.															<ul style="list-style-type: none"> - Hojas blancas. - Plumas o lápices. - Hojas de rotafolio. - Marcadores - Cinta adhesiva.
Indicadores de la delegación efectiva	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre																			
Al delegar, el director asigna tareas de manera clara y oportuna a las personas indicadas para realizar la tarea.																							
30 minutos		RECESO																					
60 minutos		<p>Actividades de cierre:</p> <p>5. Exponga el contenido de la lectura “El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares”. Si lo considera pertinente, podrá auxiliarse de los acetatos que se incluyen en la última parte de esta guía; pudiendo hacer las modificaciones pertinentes.</p> <p>6. En plenaria, los participantes discuten sobre la pertinencia y viabilidad de las acciones que propone el autor para fomentar el trabajo en equipo en las escuelas.</p>	<p>Antología: Antúnez, Serafín. <i>Hacia una nueva gestión escolar. El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación en acetatos o en power point. - Proyector de acetatos o cañón. 																				

		<p>Pida a los participantes que, para la siguiente sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreguen por escrito su autodiagnóstico - Un cuadro en el que incluyan algunas propuestas de acciones concretas que se comprometan a desarrollar para mejorar los procesos de toma de decisiones, delegación efectiva, conducción de equipos de trabajo y negociación en sus escuelas. - Hagan la lectura de los textos: “Educación y participación social de la infancia”, de Trilla y Novella y de “El sentido del diálogo con los padres”, de Justa Espeleta. 	
<p>PRODUCTO DE APRENDIZAJE: Cuadro de indicadores sobre los diversos procesos de gestión escolar democrática. Autodiagnóstico sobre los procesos de gestión escolar democrática en las escuelas a su cargo. Propuesta de acciones para mejorar los procesos de toma de decisiones, delegación efectiva, conducción de equipos de trabajo y negociación.</p>			

Sesión 6

Tiempo	Tema	Actividad	Material
30 min.		<p>Actividades de inicio:</p> <p>1. Solicite que algunos de los participantes, de forma voluntaria, compartan con el grupo algunas de sus propuestas de acciones que se comprometan a desarrollar para mejorar los procesos de toma de decisiones, delegación efectiva, conducción de equipos de trabajo y negociación en sus escuelas.</p>	
2 horas	3.3 Los procesos de participación democrática en las escuelas primarias.	<p>Actividades de desarrollo:</p> <p>2. Divida al grupo en cuatro equipos y pídeles que, a partir de la lectura previa del texto: "Educación y participación social de la infancia", elaboren un inventario sobre las actividades que se llevan a cabo en sus escuelas, y que tienen como principal objetivo el de fomentar la participación de los siguientes actores institucionales:</p> <p>Equipo 1: Alumnos. Equipo 2: Docentes. Equipo 3: Directivos, supervisores y asesores técnico-pedagógicos. Equipo 4: Padres de familia.</p> <p>Deben incluir todas las actividades que les vengan a la mente, sin analizarlas con detenimiento y escribirlas en una hoja de rotafolio.</p> <p>3. Al terminar sus inventarios, cada equipo clasifica las distintas actividades de acuerdo a las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> Participación simple (PS). Participación consultiva (PC). Participación proyectiva (PP). Meta-participación (MP). <p>4. Para cada actividad, se debe realizar un análisis sobre el grado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implicación, - Información / conciencia, - Capacidad de decisión y 	<p>Antología: :</p> <p>-Jaume Trilla y Ana Novella, <i>Educación y participación social de la infancia</i>. -Ezpeleta, Justa. <i>El sentido del diálogo con los padres</i>.</p> <p>- Hojas de rotafolio. - Marcadores. - Cinta adhesiva.</p>

		<p>- Compromiso / responsabilidad, de los actores implicados.</p> <p>Asimismo, los equipos hacen propuestas concretas para cada actividad, tomando en cuenta la tendencia hacia la meta-participación. Si se considera que algunas actividades no deben o no requieren llegar a este nivel, deben argumentar sus razones.</p> <p>5. Cada equipo expone sus trabajos al resto del grupo.</p> <p>6. En plenaria, los participantes identifican qué tipo o tipos de participación se promueven con mayor frecuencia en sus escuelas, así como las dificultades para promover una participación efectiva y democrática, más tendiente a la meta-participación.</p>	
30 minutos		RECESO	
60 minutos		<p>7. A partir de la lectura “El sentido del diálogo con los padres”, de Justa Ezpeleta, así como de sus observaciones a lo largo del curso, lleve a cabo con el grupo la siguiente técnica grupal:</p> <p>* Para llevar a cabo este ejercicio, tendrá que haber elaborado previamente una serie de frases o afirmaciones provocadores para que los participantes tomen una postura:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pida al grupo que se ponga de pie. Concentre a los participantes en un lugar específico del aula; posteriormente, colóquese en medio de ellos y lea una frase o consigna dos veces. b) Enseguida, pida a las personas que estén a favor de la frase, que se pongan a su derecha, y a las que están en contra a su izquierda. Ninguna persona puede quedar en una posición neutra. c) Una vez que los participantes hayan tomado posición, ya sea a favor o en contra, pídale que den sus argumentos de por qué tomaron esas posiciones. Después de debatir, pregunte si nadie ha cambiado de opinión. d) Los integrantes del grupo pueden cambiar de opinión una vez que han escuchado las opiniones de los demás. e) Puede ser que el grupo decida, en consenso, modificar o cambiar algunas palabras a las frases para tomar una postura a favor o en 	- Lista de frases elaborada por el facilitador.

		<p>contra. En este caso, escriba la frase acordada por el grupo.</p> <p>Frases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El criterio profesional le pertenece a la escuela, los padres tienen poco que opinar. 2.- Cualquier tipo de padre puede movilizarse según el diálogo que se establezca con ellos. 3.- De incluirse la participación de los padres en la elaboración del proyecto escolar, sólo debe escucharse a aquellos que son profesionistas. 4. Con los padres que no tienen estudios es más difícil establecer un diálogo... ... 10.- 	
60 minutos		<p>Actividades de cierre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Los participantes harán una evaluación del curso, comentando si consideran que se cubrieron sus expectativas, cómo les pareció la forma de trabajo, qué fue lo que más les gustó, qué no les agradó y cuáles son sus propuestas para mejorar este curso. 9. Deberá ponerse de acuerdo con los participantes para la entrega del trabajo final. 	
<p>PRODUCTO DE APRENDIZAJE: Inventario de actividades desarrolladas en las escuelas a su cargo para fomentar la participación.</p>			

TRABAJO FINAL

Recomendaciones para el trabajo final:

Se proponen dos formas de evaluación:

- a) Elaboración de un trabajo de entre 5 y 6 cuartillas a espacio y medio en el que se plasmen los siguientes puntos:

A partir de alguna problemática observada en las escuelas donde trabajan (pueden retomar alguna que hayan trabajado con los instrumentos de diagnóstico), los participantes elaborarán un texto que contenga lo siguiente:

- Definición del problema elegido (causas y consecuencias).
 - Actores involucrados y la manera en que se relaciona cada uno con el problema.
 - Competencias cívicas y éticas que están en juego.
 - Definir los procesos de gestión que intervienen.
 - Cuáles deben ser las acciones de cada actor para solucionar el problema, haciendo énfasis en las acciones que corresponden al participante desde su función.
- b) Presentación de una carpeta que contenga todos los productos de aprendizaje elaborados durante el curso, así como una breve reflexión que incluya sus comentarios y puntos de vista sobre cada uno de ellos. Es en esta parte en donde se centrará la evaluación.

EVALUACIÓN DEL CURSO

El proceso de evaluación formal en este curso es importante tanto para su acreditación como para valorar los avances obtenidos y detectar aquellos aspectos en los que sería importante profundizar.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta que el puntaje obtenido (calificación final), se verá traducido en 3, 4 ó 5 puntos en el Programa de Carrera Magisterial. Enseguida se anota un cuadro en el que se explican los niveles del puntaje.

CRITERIOS	PUNTAJE
Acreditar mediante un proceso formal de evaluación entre el 90 y el 100% del cumplimiento de los objetivos y del dominio de los contenidos del curso.	5 puntos
Acreditar mediante un proceso formal de evaluación entre el 75 y el 89% del cumplimiento de los objetivos y del dominio de los contenidos del curso.	4 puntos
Acreditar mediante un proceso formal de evaluación entre el 60 y el 74% del cumplimiento de los objetivos y del dominio de los contenidos del curso	3 puntos

Propuesta para la acreditación:

Criterio	Producto	Porc.
1	ASISTENCIA	5%
2	PARTICIPACIÓN EN CLASE	20%
3	Cuadro comparativo en el que se establezca la relación entre los fines de la educación ciudadana y los de la educación primaria, así como entre los contenidos de ésta y los contenidos curriculares.	5%
4	Lista de indicadores que definen a una escuela democrática.	5%
5	Cuadro-diagnóstico del trabajo docente desde la perspectiva de las implicaciones didácticas de las competencias cívicas y éticas.	5%
6	Instrumentos de diagnóstico sobre los elementos democráticos en las escuelas.	5%
7	Texto en donde se narre su experiencia, incluyendo los obstáculos a que se enfrentaron, los resultados obtenidos y sus reflexiones a partir de la aplicación del instrumento; así como la coherencia o ausencia de ésta, entre los documentos sobre el proyecto educativo y la gestión escolar democrática.	15%
8	Cuadro de indicadores sobre los diversos procesos de gestión escolar democrática.	5%
9	Autodiagnóstico sobre los procesos de gestión escolar democrática en las escuelas a su cargo.	5%
10	Propuesta de acciones para mejorar los procesos de toma de decisiones, delegación efectiva, conducción de equipos de trabajo y negociación.	5%
11	Inventario de actividades desarrolladas en las escuelas a su cargo para fomentar la participación.	5%
12	TRABAJO FINAL: Trabajo individual (5 a 6 cuartillas), con las características que se señalan arriba.	20%

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Antúnez, Serafín. (2000) “Hacia una nueva gestión escolar. El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares”. En **Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio 6º Semestre**. México: Secretaría de Educación Pública, pp. 123 - 144.

Carbonell, Jaume. (2001). **La aventura de innovar. El cambio de la escuela**. Editorial Morata. Madrid, pp. 92-119

Conde, Silvia. (2003) **Educación para la democracia. La educación ciudadana basada en el desarrollo de competencias cívicas**. México: Instituto Federal Electoral, en prensa.

Duart, Josep M. (1999). **La organización ética de la escuela y la transmisión de valores**. Editorial Paidós. Barcelona.

Ezpeleta, Justa. (1999). “El sentido del diálogo con los padres”. En **Transformar la escuela, año II, Número 4, junio 99**. México: Secretaría de Educación Pública.

Frigerio, Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti. (1994) **Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión**. Buenos Aires: Troquel Educación, Serie FLACSO-Acción.

Instituto Federal Electoral (2003). “Fichero de actividades de Cuarto grado de Primaria”, **Programa Educar para la Democracia**. México.

Secretaría de Educación Pública (1993). **Planes y Programa para la educación básica. Primaria**. México.

Secretaría de Educación Pública (2000). **Programa de Español para la educación primaria**. México.

Trilla, Jaume y Ana Novella (2001). “Educación y participación social de la infancia” En *Sociedad educadora*. **Revista Iberoamericana de educación (26)**, mayo –agosto 2001, pp. 137 – 164.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Barreiro, Telma. (1996). **Educadores con vocación democrática**. Revista Novedades Educativas.

Buxarrais, María Rosa [et al]. (2001). **La educación moral en primaria y en secundaria**. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP, México

Cascon Soriano, Paco y Greta Papadimitriou. (2000). **Resolución no violenta de los conflictos**. El perro sin mecate. Aguascalientes, México.

Conde Flores, Silvia L. (2000). "Promoción de formas democráticas de gestión en escuelas primarias. Análisis de dos experiencias". *Foro de educación cívica y cultura política democrática*. México: Instituto Federal Electoral, pp. 245 - 261.

Conde, Silvia. (2002). **La construcción de prácticas democráticas en una escuela de la ciudad de México**. *Estudio de caso*. Tesis DIE. México: Departamento de investigaciones educativas – Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN– Universidad Autónoma de Colima.

Chávez Carapia, Julia del Carmen y Luis René Quintana. (2001). **La participación social en la ciudad de México: una redimensión para delegaciones políticas y municipios**. UNAM. México.

Estrada Saavedra, Marco. (1995). **Participación política**. Editorial Plaza y Valdés y la UIA. México.

Instituto Federal Electoral (2003). Ficheros del programa "**Educación para la Democracia**". México.

IFE. (2000). **Fortalecimiento de la democracia a través de la educación cívica**. Conferencia Internacional. México.

IFE. (2000). Foro de educación cívica y cultura política democrática. México.

Latapí Sarre, Pablo. (1999). **La moral regresa a la escuela. Una reflexión sobre la ética laica en la educación mexicana**. Plaza y Valdés Editores – CESU – UNAM. México.

Laveaga, Gerardo. (2000). **La cultura de la legalidad**. UNAM. México.

Luna Elizarrarás, Ma. Eugenia. (2000). "Formación democrática en la escuela primaria", **Foro de educación cívica y cultura política democrática**. México: Instituto Federal Electoral, pp. 245 - 261.

Namo de Mello, Guiomar. (1998). **Nuevas propuestas para la gestión educativa**. SEP-Biblioteca para la actualización del maestro. México.

Palacios Gento, Samuel. (1994). **Participación en la gestión educativa**. Editorial Santillana. Madrid.

Papadimitriou Cámara, Greta. (1998). **Educación para la paz y los derechos humanos. Distintas miradas**. El perro sin mecate-UAA-AMNU. México.

Rodríguez Zepeda, Jesús. (1996). Estado de derecho y democracia. **Cuadernos de divulgación de la cultura democrática 12**. IFE. México.

Sales Ciges, Auxiliadora y Rafaela García López. (1997). **Programas de educación Intercultural**. Desclée de Brover. Colección aprender a ser. España.

Schmelkes, Sylvia. (1997). **La escuela y la formación valoral autónoma**. Castellanos Editores. México.

Woldenberg, José y Luis Salazar. (1995). "Principios y valores de la democracia". **Cuadernos de divulgación de la cultura democrática 1**. IFE. México.

Páginas web:

www.sep.gob.mx

www.ife.org.mx

Correo electrónico del Programa "Educar para la Democracia": educarparalademocracia@ife.org.mx

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR DE CALIDAD:

El papel de los directivos escolares.

Serafín Antúnez

Calidad:

El concepto de **calidad** ha sido utilizado por las llamadas ciencias de la organización, así como por las instituciones industriales y comerciales, las administraciones públicas; y más recientemente, por las demás ciencias sociales.

En el caso de las primeras, éste término hace referencia a un cuerpo sólido y estructurado de conocimientos teóricos y prácticos que tienen que ver con conceptos y actuaciones como: utilización racional de los recursos, control del presupuesto; empleo frecuente y abundante de los datos y de estadísticas para elaborar análisis y tomar decisiones; trabajo en equipo; dirección participativa, etc.

También se ha vinculado el término de calidad con el de "excelencia".

La calidad en la educación:

- Las ciencias de la educación han retomado los conceptos anteriores, pero su definición ha sido difícil; dado que...
- La noción de calidad depende de diversos factores: circunstancias, países, de quién la defina y con qué intención, en relación con qué parámetros, etc.

Calidad en educación escolar:

Atributo o condición que otorgamos a la acción y al efecto de educar, en relación con unos criterios que establecemos y que acordamos en común los miembros de una comunidad en cada caso y circunstancias.

Factores que definen a una educación de calidad:

Criterios de carácter general:

Valores que defiende la Constitución, Artículo 3ro.:

- Respeto a la dignidad humana
- Justicia social
- Igualdad de derechos y de oportunidades
- Libertad
- Participación
- Transparencia u otros principios propios de las sociedades democráticas.

Criterios de carácter específico:

- Revisión y evaluación constantes.
- Atención a la diversidad de alumnos y maestros.
- Existencia de recursos suficientes y uso eficaz y eficiente.
- Existencia de canales y órganos para la participación en la gestión de la institución.
- Desarrollo personal y profesional de los agentes institucionales.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Parcelas de autonomía suficientes
- Trabajo colaborativo entre profesores.

Trabajo colaborativo:

Obrar conjuntamente con otro(s) con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin.

Es necesario:

- Integrar a todos los agentes: Profesores, alumnos, padres de familia, directivos, asesores técnico pedagógicos, etc.
- Constituir equipos de trabajo y posibilitar estructuras adecuadas.
- Mantener una *coherencia* entre la colaboración por medio del trabajo en quipo y los objetivos del proyecto escolar.

Características del trabajo colaborativo:

- Es voluntario
 - Se da en igualdad de condiciones, independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.
 - Se basa en la lealtad y la confianza recíprocas.
 - Implica un determinado planteamiento ideológico.
 - Supone la realización en común del diseño de lo que se pretende alcanzar, acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.
-
- No es un proceso espontáneo, sino una construcción gradual.

Obstáculos culturales:

Son los relacionados con la *cultura*, entendida como el conjunto de significados compartidos, valores, hábitos, costumbres, actitudes.

Estructuras rígidas.

- Equipos cerrados.
- Afán por regularlo todo.

Hábitos, tradiciones y prácticas en las relaciones entre los docentes.

- La tarea profesional entendida como equivalente a la función docente.
- Aceptación de lo anterior sin mayores exigencias.

- Horarios que impiden los encuentros y el trabajo colaborativo.
- Historias personales anteriores, rivalidades, conflictos no resueltos.
- Conductas obstaculizadoras por temor a evidenciar la falta de conocimientos o habilidades.

Hábitos, tradiciones y prácticas en las relaciones entre los equipos directivos y los docentes.

- Incomunicación, falta de transparencia o de información.
- Percepción de conductas arbitrarias en la dirección: amiguismo, configuración de grupos cerrados en torno a la dirección o falta de equidad en el trato con unos y otros.
- Situación de inmunidad e impunidad. Falta de rendición de cuentas.

Requisitos para el trabajo colaborativo:

- Disponibilidad de tiempo suficiente.
- Tamaño razonable que permita una gestión ágil.
- (Reuniones de Consejo Técnico masificadas, excesiva departamentalización \implies Dificultades en las relaciones interpersonales y la comunicación).
- Formación inicial y permanente satisfactoria y adecuada de profesores y directivos.
- Congruencia entre lo que se enseña a los alumnos y las prácticas individualistas o colaborativas como educadores.
- Reconocimiento de que los maestros son capaces de trabajar en equipo.

➤ Formación y continuidad en el equipo directivo:

- Reuniones: tipos, estrategias y metodología de trabajo.
- Reconocimiento de la resistencia a los cambios.
- Técnicas de consenso.
- Negociación.
- Resolución de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Motivación.
- Evaluación de la eficacia docente.
- Resolución de conflictos entre profesores(as).
- Organización y distribución de tareas y puestos de trabajo.

- Concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo (Credibilidad).
- Configurar una estructura organizativa, flexible y ágil.
- Prestar atención a las personas nuevas.
- Evitar la confianza en el azar.
- Conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en la dinámica de grupos.
- Utilizar de manera creativa las variables organizativas.
- Crear oportunidades y ambientes favorables.
- Diagnosticar continuamente.
- Utilizar variedad de estrategias y prestar atención a las circunstancias individuales.