



Propuesta para el Curso General de  
Actualización

Propuesta para el Curso General de Actualización

**EL PAPEL DEL DIRECTIVO Y DEL ASESOR TÉCNICO  
PEDAGÓGICO COMO PROMOTORES DE AMBIENTES  
ESCOLARES QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS CÍVICAS Y ÉTICAS EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**PROGRAMA**

**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
Programa del curso .....	4
Unidad I. El papel de la escuela en la educación ciudadana	
Tema 1.1 La importancia de la educación ciudadana .....	6
Tema 1.2 Educar para la democracia en la escuela primaria .....	6
Unidad II. La formación ciudadana basada en el desarrollo de competencias cívicas y éticas	
Tema 2.1 La competencias cívicas y éticas .....	8
Tema 2.2 Expresión de las competencias cívicas y éticas en el salón de clases .....	11
Tema 2.3 Implicaciones para el trabajo docente en una enseñanza por competencias .....	11
Tema 2.4 Expresión de las competencias cívicas y éticas en la vida cotidiana de la escuela .....	14
Unidad III. La función directiva y la promoción de ambientes escolares democráticos	
Tema 3.1 La gestión escolar democrática .....	14
Tema 3.2 El trabajo del director, del supervisor y del asesor técnico pedagógico, como promotores de ambientes escolares democráticos .....	17
Trabajo final	
Recomendaciones para el trabajo final .....	21
Evaluación del curso .....	22
Propuesta para la acreditación .....	23
Bibliografía básica .....	24
Bibliografía complementaria .....	25

## 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.

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

## **PROGRAMA DEL CURSO**

### **PROPÓSITO 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.

### 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.

#### **Material:**

- Programa didáctico.
- Antología:
  - Conde, Silvia. “La educación ciudadana.”
  - Conde, Silvia. “Concepción pedagógica.”
- Planes y programas de educación primaria.
- Hojas blancas, etiquetas adhesivas, lápices, marcadores, hojas de rotafolio, cinta adhesiva.

#### **Encuadre** (30 minutos).

- 1.- El facilitador se presenta ante el grupo y promueve que los asistentes se presenten y compartan con el grupo sus expectativas.
2. El facilitador presenta el programa general del curso y establece, con el grupo, los acuerdos para la realización del trabajo y los productos esperados.

#### **Actividades de inicio:** (90 minutos)

3. En equipos:

4. Lean los textos: “La educación ciudadana” y “Concepción pedagógica”, de Silvia Conde, incluida en la antología, y analícenla considerando la siguiente pauta.

- ¿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?

5. Por equipos, respondan una de las preguntas anteriores. El resto del grupo discute o complementa las respuestas.

6. En grupo, construyan un concepto de *educación ciudadana* a partir de los elementos aportados por la lectura.

**Actividades de desarrollo:** (120 minutos)

7. Un equipo relaciona 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 revisa 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.

Elaboren, en una hoja de rotafolio, un cuadro de relación como el siguiente:

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

8. Cada equipo expone sus trabajos al resto del grupo.

**Actividades de cierre:** (30 minutos)

9. De manera grupal, se complementa la relación entre los fines y contenidos de la educación ciudadana con los de la educación primaria.

\*Para la siguiente sesión lean, en su antología, el texto: “Una democracia fuerte para favorecer la innovación”, de Jaume Carbonell y “Las competencias cívicas y éticas”, de Silvia Conde.

**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.

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.

#### **Material:**

- Antología:
  - Carbonell, Jaume. *Una democracia fuerte para favorecer la innovación.*
  - Conde, Silvia. *La escuela como espacio formativo.*
  - Conde, Silvia. Las competencias cívicas y éticas.
- Hojas blancas, plumas o lápices, hojas de rotafolio, marcadores y cinta adhesiva.

#### **Actividades de inicio:** (10 minutos)

1.- El facilitador hace un recuento de las conclusiones a las que se llegó al término de la sesión pasada..

#### **Actividades de desarrollo:** (240 minutos)

2. 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?

- 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.
  - 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?

4.- Cada equipo comparte con el resto del grupo sus reflexiones sobre la discusión hecha al interior.

5. En equipos:

6. Hagan la lectura los apartados del texto: “La escuela como espacio formativo”.

Equipo 1: Desde el inicio hasta *La organización escolar*.

Equipo 2: De *La organización escolar* hasta *Una escuela participativa*.

Equipo 3: De *Una escuela participativa* hasta *Una escuela vinculada con las familias y con la comunidad*.

Equipo 4. De *Una escuela vinculada con las familias y con la comunidad* hasta el término del texto.

7. Preparen 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.

8. Elaboren 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.

Por ejemplo, una escuela democrática es aquella en donde:

- 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...

9. Expongan su información al resto del grupo, así como los indicadores que redactaron.

10. En plenaria, elaboren una sola lista de indicadores que definen a una escuela democrática, retomando los que ya habían hecho por equipos la sesión pasada.

11. Por equipos, identifiquen y reflexionen sobre los obstáculos para cubrir los indicadores. Comenten experiencias para ejemplificar las dificultades a que se enfrentan las escuelas para el ejercicio de la democracia.

12. Compartan su discusión con el resto del grupo.

El facilitador, con ayuda de los participantes, hace un cierre de la unidad con una reflexión sobre la importancia de la educación ciudadana en la escuela primaria.

**Actividades de cierre:** (50 minutos)

13. En plenaria, discutan sobre el concepto de *competencia cívica y ética* a partir del texto: *La noción de competencia*, en: “Las competencias cívicas y éticas”, de Silvia Conde.

Para la discusión, pueden retomar los siguientes aspectos:

- 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.

\*Para la siguiente sesión lean, en su antología, el texto: *Implicaciones para el trabajo docente*, de Silvia Conde.

**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.

### **Material:**

- Antología:
  - Conde, Silvia. *Rasgos de las competencias cívicas y éticas para la educación básica.*
  - Conde, Silvia. *Implicaciones para el trabajo docente.*
- Planes y programas de estudio de 4to. grado de primaria.
- IFE. Ficheros del Programa “Educar para la Democracia.
- Hojas de rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.

### **Actividades de inicio:** (10 minutos)

1. El facilitador hace un recordatorio sobre la noción de *Competencias cívicas y éticas*.

### **Actividades de desarrollo:** (120 minutos)

2. En equipos, analicen 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:

- En qué consiste cada competencia.
- Cuáles son los principales rasgos a desarrollar en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.
- 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.

3. En equipos, expongan cada competencia –pueden auxiliarse de mapas conceptuales, esquemas, etc.— y expliquen las actividades mediante las cuales se pueden desarrollar, al tiempo que se abordan los contenidos curriculares de una o varias asignaturas de un grado.

4. En plenaria, discutan sobre los siguientes aspectos:

- ¿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?

5. De manera individual, reflexionen sobre las competencias cívicas y éticas que necesitan fortalecer, tanto en su vida cotidiana, como en su papel de directivos, supervisores, o asesores técnico-pedagógicos.

**Actividades de cierre:** (140 minutos)

6. En dos equipos:

7. A partir del texto “Implicaciones para el trabajo docente”, organicen la representación de dos dinámicas de clase diferentes:

- a) Donde se privilegie una enseñanza por competencias.
- b) Donde simplemente se procure el aprendizaje de conceptos y de actividades rutinarias.

Estas representaciones deberán mostrar claramente las implicaciones docentes para una y otra forma de enseñanza.

8. Cada equipo hace su representación frente al grupo.

9. En plenaria, mencionen las implicaciones docentes involucradas y comenten cómo se sintieron.

10. Mediante una lluvia de ideas, apunten los elementos para diagnosticar el trabajo docente en las escuelas desde la perspectiva de los rasgos deseables en una enseñanza por competencias.

Este diagnóstico podrá incluir los siguiente aspectos, además de otros que puedan identificar:

- 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

11. Por equipos, identifiquen y reflexionen sobre los obstáculos que impiden a los docentes cubrir estos aspectos en las escuelas a su cargo.

12. En plenaria, elaboren 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.

Indicadores	Obstáculos	Acciones propuestas

13. El facilitador hace un cierre de la sesión.

\*Para la siguiente sesión lean, en su antología, el texto: “La gestión ética de la escuela” y “¿Cómo gestionar éticamente la escuela?”, de Josep M. Duart.

**Producto de aprendizaje:** Cuadro-diagnóstico del trabajo docente desde la perspectiva de las implicaciones didácticas de las competencias cívicas y éticas.

## 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.

#### **Material:**

- Antología:
  - Duart, Joseph M., “La gestión ética de la escuela” y “¿Cómo gestionar éticamente la escuela?”
- Hojas blancas, lápices o plumas, hojas de rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.

#### **Actividades de inicio:** (30 minutos)

1. Mediante una lluvia de ideas, elaboren 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:

Ámbitos	Competencias cívicas y éticas	
	Se promueven	Se requiere fortalecer
En el trabajo académico.		
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...		

2. De manera individual, copien el cuadro en una hoja blanca y lo llénelo de acuerdo con su percepción de la escuela donde laboran.

**Actividades de desarrollo:** (140 minutos)

3. En equipos, 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, identifiquen acciones que permitan fortalecer el desarrollo de las competencias cívicas y éticas en la vida escolar.

4. Compartan con el grupo la discusión hecha al anterior de cada equipo.

5. El facilitador elige 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.

\*Para la siguiente sesión, elaboren un texto en el que expongan lo siguiente:

- ¿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).

6. En equipos, discutan el texto: “La organización ética de la escuela y la transmisión de valores”, de Josep M. Duarte.

7. Cada equipo deberá:

- Discutir sobre el concepto de *gestión* 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.

8. En plenaria, construyan una sola definición de *gestión ética*. El facilitador la escribe en una hoja de rotafolio.

9. Por equipos, compartan con el resto del grupo las reflexiones hechas al interior, abordando los puntos en orden.

10. A la lista de indicadores de una escuela democrática, elaborada en la segunda sesión, agreguen, a través de una lluvia de ideas, otros indicadores a partir de la lectura de Josep Duart.

**Actividades de cierre:** (100 minutos)

11.- Por equipos, y basándose en los indicadores previamente elaborados, diseñen algunos instrumentos de diagnóstico necesarios para recabar información sobre los indicadores democráticos o la ausencia de estos en las escuelas.

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.

12. Por equipos, expongan sus instrumentos de diagnóstico al resto del grupo, los demás participantes podrán retomar elementos para enriquecer sus propios insumos.

\*Para la siguiente sesión:

- 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.

**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.

## Sesión 5

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

### **Material:**

- Antología:
  - Frigerio, Poggi y Tiramonti. *La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar.*
  - Antúnez, Serafín. *Hacia una nueva gestión escolar. El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares.*
- Hojas blancas, plumas o lápices, hojas de rotafolio, marcadores y cinta adhesiva.

### **Actividades de inicio:** (30 minutos)

1. De forma voluntaria, compartan con el grupo sus experiencias sobre la aplicación de los instrumentos de diagnóstico en sus centros escolares.

### **Actividades de desarrollo:** (180 minutos)

2. En equipos, reflexionen y discutan sobre la forma en como se llevan a cabo los siguientes procesos de gestión en las escuelas a su cargo.

- a) Toma de decisiones
- b) Delegación de tareas
- c) Conducción de equipos de trabajo
- d) Negociación

2. Expongan 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.

3. En los mismos equipos, a partir del texto: “La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar”, elaboren una lista de indicadores de gestión democrática relativos a los cuatro procesos de gestión antes mencionados. Pueden hacer una lista de cotejo como la siguiente:

<b>Indicadores de la delegación efectiva</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
Al delegar, el director asigna tareas de manera clara y oportuna a las personas indicadas para realizar la tarea.				

2. Expongan al grupo sus indicadores. Entre todos, se analicen el significado de éstos, así como la claridad de su redacción. La lista puede ser complementada con los rasgos identificados a partir de la actividad anterior, con ayuda de los secretarios. (Dos integrantes del grupo irán anotando los rasgos que caracterizan cada uno de los procesos de gestión).

3. Una vez que se han precisado los indicadores, de manera individual, realicen 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.

4. Quienes así lo deseen, expongan al grupo los resultados de su autodiagnóstico y de su reflexión.

**Actividades de cierre:** (60 minutos)

5. El facilitador expone el contenido de la lectura “El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares”.

6. En plenaria, discutan sobre la pertinencia y viabilidad de las acciones que propone el autor para fomentar el trabajo en equipo en las escuelas.

\*Para la siguiente sesión:

- 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.
- Lean, en su antología, 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.

**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.

## Sesión 6

### **Material:**

- Antología:
  - Jaume Trilla y Ana Novella, *Educación y participación social de la infancia*.
  - Ezpeleta, Justa. *El sentido del diálogo con los padres*.
- Hojas de rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, lista de frases elaborada por el facilitador.

### **Actividades de inicio:** (30 minutos)

1. 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.

### **Actividades de desarrollo:** (180 horas)

2. Por equipos, 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:

Equipo 1: Alumnos.

Equipo 2: Docentes.

Equipo 3: Directivos, supervisores y asesores técnico-pedagógicos.

Equipo 4: Padres de familia.

Deben incluir todas las actividades que les vengan a la mente, sin analizarlas con detenimiento y escribirlas en una hoja de rotafolio.

3. Al terminar sus inventarios, clasifiquen las distintas actividades de acuerdo a las siguientes categorías:

- a) Participación simple (PS).
- b) Participación consultiva (PC).
- c) Participación proyectiva (PP).
- d) Meta-participación (MP).

4. Para cada actividad se debe realizar un análisis sobre el grado de:

- Implicación,
- Información / conciencia,
- Capacidad de decisión y
- Compromiso / responsabilidad, de los actores implicados.

Asimismo, por equipos, hagan 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.

5. Expongan sus trabajos al resto del grupo.

6. En plenaria, identifiquen 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.

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, participarán en una técnica grupal dirigida por el facilitador.

**Actividades de cierre:** (60 minutos)

8. Hagan 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. Acuerden con el facilitador la entrega del trabajo final.

**Producto de aprendizaje:** Inventario de actividades desarrolladas en las escuelas a su cargo para fomentar la participación.

## **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:

<b>Criterio</b>	<b>Producto</b>	<b>Porc.</b>
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 6° 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) **Educar 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.

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.

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.

## 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 "**Educar 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 derecho 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](http://www.sep.gob.mx)

[www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx)

Correo electrónico del Programa "Educar para la Democracia":  
[educarparalademocracia@ife.org.mx](mailto:educarparalademocracia@ife.org.mx)