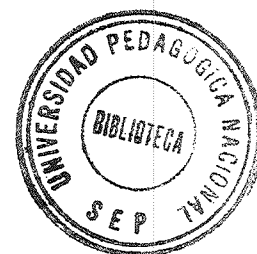




**"GESTION ESCOLAR Y ESTRATEGIAS DIRECTIVAS:
UNA ALTERNATIVA COMPRENSIVA A LA
GUIA DEL DIRECTOR"**

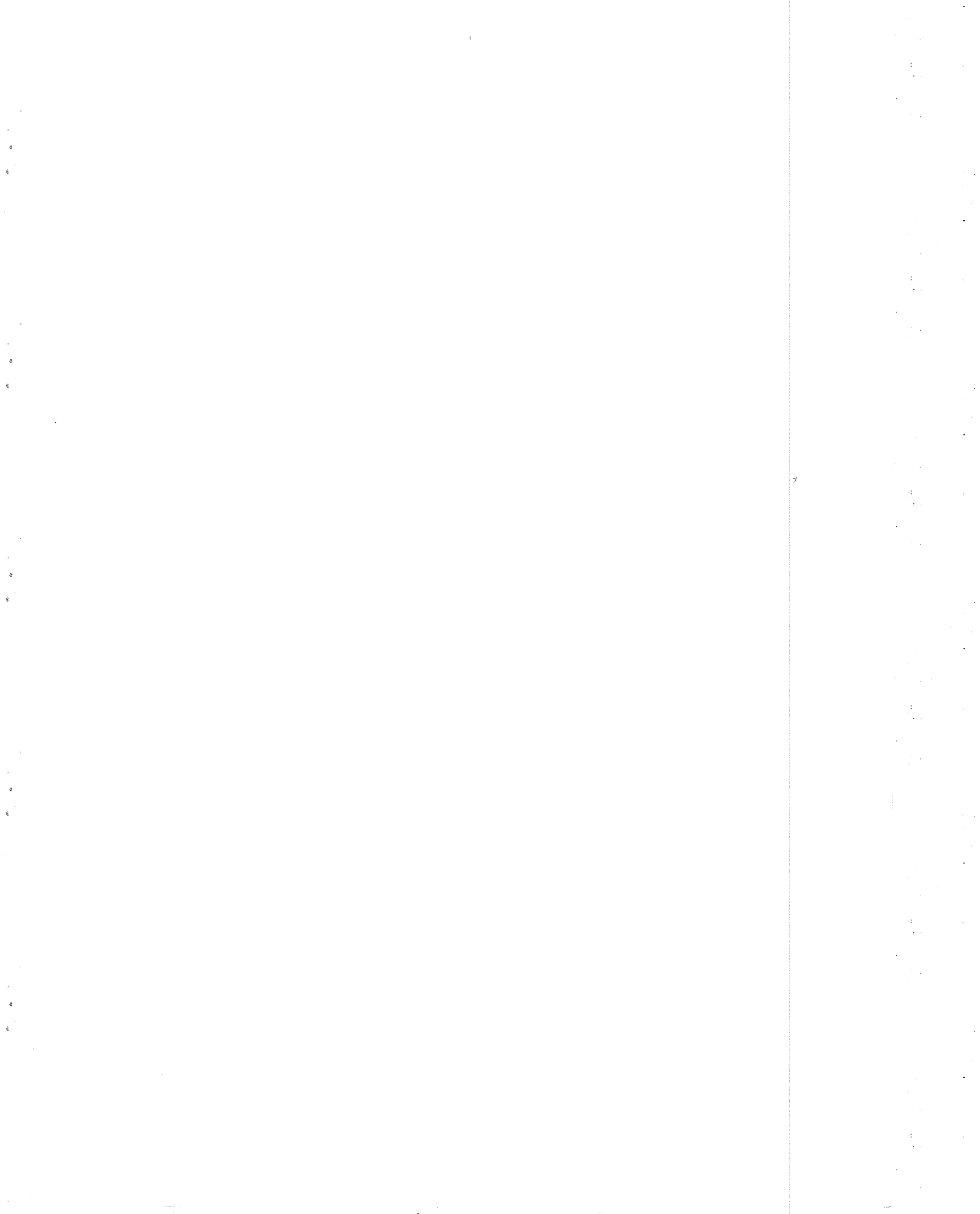


PROPUESTA PEDAGOGICA QUE PRESENTA

PROFRA. MARIA ELENA KATZENSTEIN SOTO

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN EDUCACION PRIMARIA.

TIJUANA, B. C., FEBRERO DE 1993.



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Tijuana, B.C., a 22 de febrero de 1993.

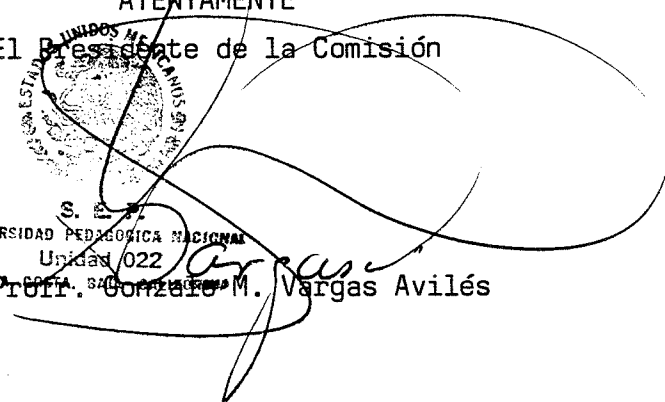
C. PROFRA. MARIA ELENA KATZENSTEIN SOTO
P R E S E N T E ,

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación - - alternativa: Propuesta Pedagógica titulado; " GESTION ESCOLAR Y ESTRATEGIAS DIRECTIVAS: UNA ALTERNATIVA COMPRENSIVA A LA GUIA DEL DIRECTOR ".

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión


S. E. 17
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
Unidad 022
ZONA COSTA SUR, TIJUANA, B.C.
Profra. Gonzalo M. Vargas Avilés

I N D I C E

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. LA ESCUELA: EXPERIENCIAS, PRACTICAS Y RETOS.	
El contenido Formativo de la Experiencia Escolar.	8
La Escuela Primaria en México.	10
Las Dimensiones Formativas.	11
La Transformación y la Experiencia Escolar.	15
Por una Educación de Mayor Calidad.	18
CAPITULO II. LA EXPERIENCIA DE LA ESCUELA: UNA RECONSTRUCCION.	
Introducción.	28
Reconstrucción de una Experiencia Escolar.	28
Dirección, Organización y Disciplina.	30
Problemas que Surgieron Sobre la Marcha.	36
Consultoría y Participación.	44
Cuadro Comparativo de Encuesta Realizada al Personal Docente	49
CAPITULO III. HACIA UNA ALTERNATIVA DE GESTION Y PARTICIPACION ESCOLAR.	
Introducción.	50
Dirección y Transformación Escolar.	51

Relación entre Director y Organización.	55
La participación de los Distintos Actores en la Gestión Escolar.	60
La Cogestión.	62
Rol de los Distintos Actores en la Gestión Escolar.	64
Ambientes Institucionales, Motivación y Productividad de los Profesores.	68
Esquema de Organización para la Escuela.	77
BIBLIOGRAFIA.	81

I N T R O D U C C I O N

La tarea educativa es posible, en los sistemas escolares mo
dernos, a través de conjugar una serie de factores que no se re-
ducen al proceso enseñanza-aprendizaje, sino que también considere
ran la organización institucional, las interacciones de los difere
ntes actores, etc. Para que los objetivos educacionales se
cumplan es necesario que todos ellos mantengan un cierto nivel
de armonía y desarrollen medios de satisfacción de las diversas
necesidades que se presentan en el proceso.

Y más que un modelo único, la escuela y la tarea educativa
manifiestan realidades variadas, contradictorias; la escuela y
la vida escolar (con todos sus elementos determinantes) son realme
nte una experiencia en proceso. Por ello las estructuras, mo-
delos, funciones genéricas, órganos, etc., toman su verdadera dime
nsión y validez a partir del sentido y orientación que le im-
primen los actores reales.

Este trabajo trata algunos de estos temas, la perspectiva
que se asume es considerar a la escuela como fue ubicada en el
párrafo anterior. Interesa en especial su capacidad de cambio y
de integración equilibrada de los actores. Con el término de
gestión escolar es posible considerar con mayor precisión lo an-
tes citado, pues se le considera aquí como los procesos y elemente
tos que le dan movimiento y desarrollo a sus elementos actuantes
y organizativos.

La gestión escolar involucra a los órganos constitutivos de la escuela, sus estructuras y espacios operativos y el sentido de las acciones individuales y colectivas, en la búsqueda y consecución de metas. A partir de esta consideración, es posible plantear que la gestión escolar contempla a la estructura organizativa (dirección, consejos, colegios), sus espacios concretos de operación (aula, administración, campus) y la calidad y significado de las acciones de su personal o comunidad educativa (alumnos, maestros, directivos, personal de apoyo, padres de familia).

El uso de este concepto es útil porque permite comprender el sentido real de la calidad de las tareas y funciones que se cumplen en atención a sus objetivos institucionales. Se pueden interpretar las acciones o situaciones como un resultado de la participación (mayor o menor), obstáculos, problemas y alternativas, generados por todos los actores, es decir, como una síntesis del esfuerzo conjunto. Evitando de esta manera considerar las situaciones o acciones como si fueran sólo producidas por características o capacidades personales.

Así la dirección de una escuela se interpreta como un elemento organizativo y ejecutivo, que sólo es válido en tanto se mantenga integrado y relacionado armónicamente en la escuela. La calidad de su posición estructural y de función organizativa

depende en gran medida de su actividad ejecutiva: ordena, decide, reglamenta por sí mismo, o bien, se convierte en líder, concertador, etc.; es decir, en parte de la comunidad.

Toda esta referencia a conceptos y enfoques se presenta para dar una dimensión teórica elemental acerca del tema de esta propuesta. Personalmente se ha vivido un proceso de cambio que se consideró oportuno y necesario revisar: en los últimos años me he desempeñado como directora de una escuela y en esa situación he desarrollado mis estudios de Licenciatura en la U.P.N.; en los meses finales del año pasado, fui designada directora de otra escuela, que es de mayor dimensión y también mayor problemática.

Esta última escuela era la misma en la que yo había cumplido labores docentes durante 7 años, y regresaba ahora a dirigirla en medio de una situación institucional de muchos conflictos y problemas. Esto representaba para mí un gran reto como docente y como directiva, pues ya había egresado de la U.P.N. (caracterizada por un plan de estudios centrado en la calidad docente) y habían sido revalorados diversos aspectos de la práctica docente; asimismo, el retorno a la escuela en la que se había vivido una experiencia como docente llegando ahora como directiva.

La actividad como directora es difícil si revisamos la cantidad y diversidad de intereses, conflictos, personalidades y actores de una escuela con 460 niños y 12 docentes. Y desde nuestro punto de vista, la actividad se enmarca en el enfoque antes presentado y su objetivo es lograr una educación de mayor calidad y el bienestar institucional de los participantes, de acuerdo a las metas que la sociedad le encomienda a la educación organizada.

Este proceso de cambio de escuela y la situación que tenía ésta, parecían un buen tema de trabajo para la propuesta pedagógica, pues el contexto era muy importante: introducción de un nuevo modelo educativo, centrado en elevar la calidad de la tarea educativa, nuevos materiales y hasta una Guía del Director de carácter académico y no normativo; por otro lado, a nivel personal, recién se había terminado el proceso de estudio profesional en la que el enfoque de la calidad académica era predominante.

Por ello se decidió abordar la relación entre gestión escolar y las estrategias directivas, para así brindar una alternativa personal que se está llevando a cabo. Esto implicaba un proyecto semejante al de la investigación participativa, y aunque el proceso no ha terminado, se considera útil ofrecer los resultados y la reflexiones que son en este momento, mi propuesta a-

cerca de cómo interpretar, asumir y definir la tarea directiva y la gestión escolar, dando con ello una alternativa a la Guía del Director.

El tema de este trabajo es la relación entre la función directiva y la gestión escolar. Su base es la experiencia que se ha mencionado y la actual Guía del Director.¹ En éste último documento no se presentan lineamientos oficiales acerca del quehacer directivo, sino que se ofrecen textos para la reflexión, basados en ensayos, teorías o experiencias de los diversos autores; al parecer, el objetivo de presentar este tipo de contenidos es la posibilidad de leerlos a la luz de la experiencia personal, para discutir con el autor acerca de algún tema, o bien, adoptar y adaptar algunas propuestas útiles para la gestión escolar.

La estrategia planteada para la elaboración de este trabajo fue la de incorporar el proceso reflexivo que propone la Guía a la experiencia directiva que se vive; esto lleva a generar una propuesta distinta a las demás, pues en este caso el "problema de investigación" cambia constantemente, aunque mantiene las relaciones básicas en todo momento; y la "solución" son una gran

¹ S.E.P. Guía del Director. México, 1992.

cantidad de acciones cotidianas, es decir, son múltiples soluciones. Esto significa que es una propuesta sobre un proceso no acabado, que presenta las diversas acciones, orientaciones y reflexiones presentes de un proceso escolar vivo, ofrece un sistema de decisiones parciales que intentan crear una escuela mejor, basada en una gestión escolar saludable.

Es por ello, que la estructura de este trabajo es diferente al tradicional. En este caso la propuesta es el sistema de decisiones y el proceso de gestión escolar que se describe en cada uno de los escritos.

Los diversos temas desarrollados se agrupan en cuatro capítulos integradores que plantean un acercamiento al proceso de gestión escolar: se presenta un primer capítulo que refiere una reflexión general acerca de la escuela, sus procesos formativos y el sentido que le dan sus actores, así como de la calidad de la educación a propósito de la necesidad de replantear el tema de los valores que se forman en la escuela. Los textos corresponden a una etapa del trabajo que tenía como preocupación central la calidad de la formación de los valores sociales del niño en la escuela, y consideraba como tema principal a los valores cívicos en la enseñanza; se prefirió dejar el texto original por que está enfocado desde el punto de vista de un docente.

El capítulo segundo describe el proceso de incorporación a la escuela, como directivo en ella. Es la narración personal acerca de los diferentes momentos de la gestión escolar y de las decisiones y formas de participación logradas. Finalmente, en el último capítulo, se hace una reflexión global del proceso con base en cuatro temas integradores.

C A P I T U L O I

LA ESCUELA: EXPERIENCIAS, PRACTICAS Y RETOS

EL CONTENIDO FORMATIVO DE LA EXPERIENCIA ESCOLAR

La permanencia en la escuela constituye una experiencia formativa; tal experiencia va a variar de sociedad a sociedad, de escuela a escuela, según los contenidos que se transmitan. Estos contenidos de la experiencia escolar subyacen en las formas de transmitir el conocimiento, de la organización de las actividades en la escuela, y de las relaciones institucionales. Pero para conocer realmente estos contenidos de la experiencia escolar, es necesario conocer primero lo que es el proceso escolar.

El proceso escolar se conforma por un conjunto de relaciones y prácticas institucionalizadas históricamente, en el cual el currículum oficial constituye un nivel formativo. La resultante de esto es lo que llamamos REALIDAD ESCOLAR, la cual no es resistente al cambio; está cambiando imprevisiblemente a partir de lo que formalmente sí cambia, como lo son los programas escolares y los planes sexenales. En la experiencia escolar tenemos por un lado la norma educativa oficial y por otro, el orden institucional y las tradiciones pedagógicas de la escuela. Esta última recibe y reinterpreta a la primera, dándose una dinámica entre la normatividad oficial y la realidad escolar; lo que constituye el contexto formativo real, que afecta tanto a los alumnos como a los maestros. Por todo esto, podemos deducir que para poder abordar y conocer el proceso escolar, necesitamos analizar

lo que sucede cotidianamente en las escuelas. Por medio de la realidad cotidiana de la escuela, se integran los contenidos del currículum académico oficial a otros contenidos formativos ocultos, pero más reales, desde el punto de vista de quienes participan en el proceso educativo.

¿Cómo vamos a analizar lo que sucede en la realidad cotidiana de la escuela?. Reconstruyendo lo que enseña la escuela a partir del estudio de su expresión concreta y cotidiana; porque de esta manera no estaremos solamente observando el currículum académico, sino también todas las relaciones y prácticas no previstas que resultan significativas en la formación de alumnos y maestros. Observaremos también cómo se da la relación enseñanza aprendizaje, la cual es muy compleja y al plantearnos lo que indica el hecho de que no haya una equivalencia entre lo que enseña la escuela y lo que realmente aprende el alumno; nos encontraremos con que el proceso de aprendizaje del alumno se estructura mediante una lógica propia que a veces no coincide con la del educador, pues el sujeto interpreta a su modo y genera un conocimiento que puede contradecir o superar el contenido transmitido. Otras veces puede deberse a deficiencias que se atribuyen a problemas mentales, culturales, nutricionales, etc.

Podemos concluir que la experiencia escolar tiene las siguientes características; es una experiencia formativa, cierra

alternativas (por asistir a la escuela, los niños pierden otras experiencias formativas); es selectiva y significativa (hay niños que tienen que asistir a determinado tipo de escuela, matutina o vespertina, estatal o federal, rural o urbana, etc., y esto es significativo en su formación); no es determinante en la formación de quienes pasan por ella.

LA ESCUELA PRIMARIA EN MEXICO

La visión idealizada nos habla de que la escuela es el contexto ideal en el que se desarrolla el niño, mediante la transmisión de conocimientos, habilidades, valores nacionales y universales. Suele representarse como la cultura, socialización, pensamiento o conocimiento abstracto, etc.

Se necesita una versión menos idealizada del efecto formativo real de la escolarización en México. En nuestro país la escuela primaria tiene características parecidas a las de otros países; como lo son su estructura promocional por grados y la relación básica de un docente con un grupo de niños; características que definen un marco constante que a la vez transmite un contenido, en relación a la estructura jerárquica de la educación formal. Y como institución de un país capitalista, transmite además contenidos ideológicos. Las escuelas primarias de México reflejan tradiciones de muchas épocas de la evolución educación

tiva del país.

LAS DIMENSIONES FORMATIVAS

Analizando el contenido formativo de la experiencia escolar, lo podemos concebir como una serie de dimensiones o ejes que atraviesan toda la organización y prácticas institucionales de la escuela. El conjunto de prácticas e interacciones que se dan en la escuela, involucra tal variedad y riqueza de contenidos, que sería imposible sistematizarlos todos, con base en los análisis y las herramientas conceptuales existentes; por lo tanto, se verán algunas de las dimensiones consideradas como posibles de describir actualmente.

1.- ESTRUCTURA DE LA EXPERIENCIA ESCOLAR.- Implica usos del tiempo y del espacio que pautan las relaciones sociales. Se agrupan docentes y alumnos, según ciertos criterios se establecen formas de participar y comunicarse que regulan su interacción. Pautas, relaciones y costumbres se proyectan al entorno social, ampliando el ámbito formativo de la institución.

2.- LA DEFINICION ESCOLAR DE LA PRACTICA DOCENTE.- El maestro aprende lo que determinada escuela acostumbra, usa o hace. Se apropia de tradiciones pedagógicas y concepciones sobre sus alumnos y su trabajo. El director representa la normatividad;

acata y trasmite disposiciones oficiales. En cada escuela se en encuentran nuevas pautas, normas y concepciones; pero aparecen como constantes de escuela a escuela, los mecanismos de la formación cotidiana. La escuela también es el contexto natural del proceso de toma de conciencia laboral y social por parte de los maestros. En la escuela no existen estímulos institucionalizados para premiar la excelencia o la innovación en la función pedagógica del docente.

3.- LA PRESENTACION DEL CONOCIMIENTO ESCOLAR.- La segmentación y definición de los conocimientos que se transmiten en la es escuela ha variado históricamente; pero quedan sustratos de épocas anteriores. Ciertas tendencias de selección y formalización del conocimiento siguen constantes en el currículum normativo. También se definen límites y relaciones entre el conocimiento cotidiano y el conocimiento escolar. Las referencias al medio sirven para hacer más familiar el esquema ordenador que trasmite la escuela, no para integrar a la enseñanza los esquemas a través de los cuales los niños ordenan su propio conocimiento del mundo. Se les enseña a confirmar o a negar el conocimiento propio confrontándolo no con la experiencia, sino con la autoridad que la escuela otorga al docente. Se establece implícitamente un proceso de transmisión del conocimiento que es contradictorio con la experiencia individual y social de apropiarse y generar conocimiento.

4.- LA DEFINICION ESCOLAR DEL APRENDIZAJE.- La escuela conforma a través de rituales y usos un "proceso de aprendizaje" que no siempre corresponde al proceso que desarrollan los mismos alumnos, pero sí los afecta. Determinadas pautas del uso de la lengua oral y escrita, así como ciertas formas de razonar por parte de los alumnos; es lo que involucra la definición escolar. Aprender en la escuela significa aprender procedimientos, aprender a "usar". El aprendizaje de "usos" garantiza el éxito, en que los alumnos se desenvuelven conforme al modelo del "buen alumno", pero esto no siempre conduce a un proceso real de aprendizaje. Los alumnos entienden qué deben hacer, siempre y cuando se les presenta una tarea en la misma forma en que la aprendieron; si no, difícilmente pueden utilizar los conocimientos adquiridos. El eje fundamental del aprendizaje escolar es el uso del lenguaje. Generalmente se supone que el lenguaje escrito constituye la habilidad imprescindible para el aprendizaje escolar, pero en tal proceso predomina la interacción verbal entre maestros y alumnos. La evidencia existente hace suponer que la estructura de la interacción verbal en la escuela, tiende más bien a limitar y a contextualizar el uso de formas lingüísticas que a elaborarlas; pero al mismo tiempo, las formas de interacción verbal no determinan o reflejan necesariamente las formas de razonar o pensar. En el salón de clase coexisten dos procesos de razonamiento, tocándose sólo tangencialmente: uno es el de entender el contenido de los elementos señalados o expuestos por el docente,

no
comunicación

y el otro el de comprender reglas y usos aplicables en el contexto particular de interacción. Por otra parte, frecuentemente se propone como objetivo educativo el "autodidactismo", el cual tiene límites reales si el individuo no cuenta con un apoyo social a la tarea de aprender. El proceso autónomo de los alumnos les da acceso a nuevos usos y contenidos. En la práctica cotidiana, tanto maestros como alumnos se apropian y reorganizan los elementos transmitidos en la escuela, a partir de esquemas y concepciones que ellos mismos elaboran.

5.- LA TRASMISION Y CONCEPCIONES DEL MUNDO.- Los valores y reglas del juego que se encuentran en diferentes situaciones escolares, son parte importante del contenido formativo escolar. Según la tradición de la institución escolar, es parte del trabajo del maestro, la "formación moral y cívica" de los niños. A esta dimensión formativa contribuyen más bien todos los contenidos no intencionales implícitos en las prácticas escolares, y se presentan incluso como parte integral de las actividades organizadas para enseñar el contenido programático. Dentro de la escuela se reproducen formas de organizar el trabajo y formas de usar el poder que existe en la sociedad de la que forma parte. Pero también se expresan las luchas sociales que se desenvuelven fuera de ella. La institución escolar se concibe a sí misma y se representa como la trasmisora de valores o hábitos superiores a los vigentes en la sociedad circundante. Coincide a su propia

*Percepción de
grupos
sociales*

*El amor
cívico es importante
esto responde en el ciudadano*

función como la de formar ciudadanos para una sociedad futura. El saludo a la bandera, ceremonias, canto del himno nacional, etc., representan elementos formales del discurso docente, que se han seleccionado o elaborado durante años, especialmente para la escuela, y contienen referencias al ideal de una infancia definida en términos escolares: el amor a la patria, a la unidad nacional, y elogios a la limpieza y al orden. Todo esto se origina en la época postrevolucionaria, en la que la escuela primaria, principalmente la escuela rural, fue profundamente transformadora de la sociedad civil. ¿Constituyen actualmente estos eventos, momentos significativos en la formación de los alumnos?. ¿Qué nos indica la escasa atención a las ceremonias obligatorias, la confesada incomprensión al contenido de versos y canciones, o el hecho de que los mensajes explícitos tengan poco efecto?. ¿Pueden los eventos mismos preparar para formas análogas de "participación", que se dan en la vida cívica y política nacional, en las que la comprensión y la comunicación son igualmente escasas?. Dada la diversidad de contenidos transmitidos en el proceso escolar cotidiano, no es posible mediante un razonamiento lineal, comprender qué ideología se reproduce en la escuela.

LA TRANSFORMACION Y LA EXPERIENCIA ESCOLAR

Corresponde a la estructura básica de la sociedad y a las sucesivas coyunturas políticas, ciertos contenidos transmitidos

en la escuela. Es sobre todo en la formación implícita y cotidiana, donde se expresan los nexos más fuertes entre los procesos escolares y los sociales. Es importante tener en cuenta sin embargo, que en la escuela se da no sólo un proceso de reproducción de relaciones sociales, sino además se dan procesos de apropiación de la cultura, así como de resistencia y lucha, que son también parte esencial de la trama social cotidiana.

La institucionalización de la escuela es un fenómeno social que rebasa los planteles escolares; los ordenamientos y los contenidos de la escuela formal, tienden a reproducirse en los intentos de transformación o experimentación educativa que se dan fuera del sistema oficial.

En la transformación de la experiencia escolar, no es posible disociar la dimensión técnica de la dimensión política, porque el trasfondo de las acciones técnicas o administrativas, siempre son decisiones políticas. Por ello, para poder comprender el sentido de las transformaciones actuales y potenciales que se dan en las escuelas primarias del país, necesitamos profundizar en el análisis de la cotidianidad escolar. El sentido político de esto se encuentra en la posibilidad de preveer los ordenamientos alternativos posibles de los "elementos del presente y del pasado", que se encuentran en la vida cotidiana de las escuelas, y que son el anticipo real de la futura sociedad.

aquí es donde esencialmente
la Participación del
del maestro, en la
y Participación en la
y Participación en la
y Participación en la

Actualmente los cambios pueden plantearse sólo en aspectos que se relacionan con lo político e institucional. Si se logra cierta modificación del proceso escolar, una parte de los contenidos formativos de la experiencia cotidiana, permanecerán esencialmente iguales; otros se transformarán según las transformaciones sociales del país en su conjunto.

POR UNA EDUCACION DE MAYOR CALIDAD...

Cuando se habla de calidad de la educación, en el discurso educativo, parece hacerse a un lado la FORMACION, como proceso global en el sujeto; un proceso que trasciende la información que se proporciona en el sistema escolar y, que tiene implicaciones con la cultura general. Parece más bien, considerar los resultados de la educación como un producto, pero no puede ser así en los procesos educativos. La pedagogía moderna reemplaza el problema de la FORMACION de la pedagogía tradicional y lo reduce a una mera INSTRUCCION, orientada hacia la incorporación del alumno, al mercado ocupacional.

La calidad de la educación es ante todo la calidad humana de una relación social; es búsqueda de caminos para llegar al conocimiento científico y a los valores culturales; es compartir experiencias de trabajo para asumir una actitud crítica y transformadora en este mundo en el que nos toca vivir. Lograr una educación de calidad requiere reflexiones teóricas y la recuperación crítica de la experiencia docente, el análisis serio de cómo ha ocurrido la interacción maestro-alumno, en el ámbito de la vida social. Así la tarea fundamental de la escuela es la transmisión de conocimientos; pero comprometidos con la verdad y, por tanto, instrumento de crítica de las ideologías. Si el proceso de enseñar y aprender fuera bien realizado, inevitablemente lle-

varía a la FORMACION DE VALORES, de los cuales el más obvio es el RESPETO A LA VERDAD; el esfuerzo para ir más allá de las apariencias, y entender el significado real de los datos, la crítica de los argumentos falaces. El respeto a la verdad, sentido crítico, solidaridad, aceptación del otro, reconocimiento y aceptación de la divergencia, de el trabajo y el esfuerzo disciplinado; son virtudes imprescindibles para vivir en el mundo moderno y en la democracia y, son incompatibles con el autoritarismo inherente a las ideologías, que se caracterizan como explicaciones únicas y acabadas de la realidad física y social.

Cómo vamos a lograr una calidad en estos términos de la educación, si por ejemplo, la mayoría de los docentes hemos descuidado la enseñanza de las CIENCIAS SOCIALES, por el carácter polémico de sus contenidos, que exigen de nuestra parte una actitud vigilante en la construcción de los conceptos científicos de lo social. Es cierto que nuestras condiciones de trabajo, nos limitan en las labores de investigación y discusión sobre los métodos de la ciencia. Además, sus objetivos presentan serias dificultades para alcanzarse y, ante las exigencias de resultados de autoridades y padres de familia, nos inclinamos hacia otros contenidos que representen menores problemas y esfuerzo de nuestra parte.

*Se debe
prestar
más
atención
a
estas
áreas.*

Por todo esto, muchos docentes prefieren enseñar Historia

como asignatura, pues una mayor delimitación de contenidos, garantiza la presentación de resultados en el trabajo de grupo; sólo lo que ven a la Historia como una serie de hechos consumados, inamovibles, petrificados, llenos de datos memorizables; y no en su concepto profundo, auténtico y vital que permite relacionar el conocimiento histórico con lo actual y con la comprensión de los problemas de la sociedad local y mundial.

Si se conoce el pasado, se puede entender el presente y ubicarse en él; sólo así es posible actuar con plena conciencia de uno mismo y de su entorno. Desgraciadamente ha habido una paulatina reducción y desaparición de la Historia en los niveles escolares de primaria y secundaria, así como una consecuente dificultad de estudiarla, comprenderla y amarla en el bachillerato.

Si los docentes hemos de recobrar la difusión del conocimiento de la Historia, con la intención de evitarnos problemas en su enseñanza y poder presentar resultados palpables ante autoridades o padres de familia, de nada servirá, pues no contribuirá a formar en nuestros alumnos una conciencia histórica, por el contrario, estará provocando el aniquilamiento de una conciencia social.

El enseñar y estudiar Historia, tendrá sentido al no limitarse a conocer el pasado para comprender el presente, sino ir

*esto Patria
ador lo sordo
con lo que
a cada uno de
estados de la Rep.
de la América
occidental.*

más allá, hacia la intención de transformarlo o al menos de de-
fenderlo; de esa forma seremos agentes activos y no objetos pasi-
vos de nuestra propia vida.

Pero ¿se estará llegando a una calidad educativa que vaya
más allá de la instrucción, convirtiendo las Ciencias Sociales
en clases de Historia únicamente?. Si no queremos descuidar la
parte formativa de la educación, como se ha venido haciendo, ten-
dremos que difundir también los conocimientos de Geografía y la
Educación Cívica. La Geografía le servirá al alumno para cono-
cer la comunidad donde vive y, partiendo de allí, continuar con
la región, la entidad, etc., así el educando empezará aprendien-
do del mundo que le rodea y sentirá que lo que se le enseña es
útil y práctico. La enseñanza de la Geografía tendrá un mayor
interés para los niños, si los conocimientos de su campo son co-
nectados con hechos históricos o con un fenómeno de la naturale-
za, que ellos observen o estén experimentando.

Desgraciadamente existe una predisposición hacia la Geogra-
fía, o una falta de dominio sobre los asuntos que la integran,
ocasionando que no se enseñe o se enseñe mal; pues el profesor
enseña más de los que más sabe. Sólo se limita a hacer referen-
cia a ésta, ubicándola así en un plano secundario, dedicándose a
enseñar otros contenidos, como los de Español y Matemáticas y
viendo superficialmente no sólo la Geografía, sino otras disci-

plinas como Ciencias Naturales, Historia o Civismo, cuando ciertas circunstancias le indican realizar algún trabajo globalizado, como por ejemplo un Complejo, Centro de Interés, o una Unidad de Trabajo, que requieran el concurso de varias disciplinas científicas.

La Educación Cívica, tan olvidada por todos nosotros, constituye uno de los problemas pedagógicos más difíciles de resolver, ya que implica ayudar al alumno a adquirir virtudes, sentimientos y hábitos, lo cual representa una empresa difícil para el educador. Aunque en los primeros años de la vida independiente de México, la escuela se concibió como un espacio privilegiado para diseminar una idea determinada de Nación y, para la preparación de los niños como futuros ciudadanos; y en el siglo pasado, a través de la educación se pretendía incorporar a las masas analfabetas al proyecto de nación emergente; desde entonces, la educación ha sido un instrumento utilizado por el gobierno, para modelar la conciencia colectiva de un país y despertar la lealtad de sus habitantes hacia el Estado nacional. Esta tarea se ha llevado a través de la enseñanza de la Historia, Instrucción Cívica y Geografía. En la escuela y en la sociedad, se desarrolla todo un ritual nacional: honores a la bandera, canto del himno nacional, celebración de días conmemorativos, veneración a los héroes. Es en este espacio social donde se pretende que el niño, concebido como futuro ciudadano, introyecte el sig-

nificado de ser mexicano y el sentido de pertenecer conjuntamente, a un determinado espacio nacional, con características que le son inherentes. La verdad es que se ha reemplazado la Educación Cívica, por una Instrucción Cívica y son cuestiones muy distintas. La diferencia entre una y otra es sólo cuestión de calidad. La Instrucción Cívica se refiere a la trasmisión de conocimientos; pero aunque se domine todo lo relacionado con legislación, constitución, economía, fines e instituciones del Estado, derechos y deberes del ciudadano, eso no garantiza la utilización de tales conocimientos para el bien individual o colectivo. En cambio, la Educación Cívica tiene por objeto la formación del ciudadano, desarrollando las virtudes, sentimientos y hábitos que lo constituyen, y hacer de él un agente del bien común. Ambas son importantes y deben ser adquiridas por el alumno.

VIRTUDES, SENTIMIENTOS Y HABITOS DEL CIUDADANO.- El ciudadano no debe sentir un deseo de servir a la comunidad, unido a un agudo sentido de responsabilidad social; debe sentir pasión por la verdad y la libertad, que para ser efectiva ha de ir unida a un poder de pensar claramente y sin prejuicios, debe poseer valor, iniciativa y perseverancia para llevar a la práctica una idea, a pesar de las dificultades y decepciones. El ciudadano ha de desear triunfar en la lucha por la vida, sobre sí mismo y no sobre sus propios hermanos; aspirar a la libertad de las ideas y de conciencia, no solamente para él, sino también para sus contrin-

cantes. Los medios que la escuela emplee para conseguir estas virtudes, sentimientos y hábitos, deben crear un ambiente que provoque iniciativa, espíritu directivo, crítica inteligente, poder de discusión, estimación de los caracteres, poder de organización, deseo de cooperación, obediencia a las reglas. Deben ser de tal naturaleza que sea posible obtener con ellos que los niños consideren con seriedad los problemas sociales que la vida les presente y abandonen actitudes egoístas; que se acostumbren a buscar lo esencial y a abandonar lo superficial, a no emitir críticas inconscientes, juicios no pensados; a examinar y observar los hechos de la vida humana. Los propósitos actuales de la Educación Cívica, en la que se incluye la Instrucción Cívica, consisten en:

- Dar al niño elementos de Derecho, Legislación y Economía.
- Presentarle el espíritu de iniciativa y responsabilidad en la vida democrática.
- Hacerle conocer los deberes y derechos de la ciudadanía.

En la escuela hay una gran diferencia entre los contenidos que se imparten y la ideología que se trasmite; como diferente es la estructura que posee y las funciones que lleva a cabo, a diferencia de las que debería llevar.

La escuela se caracteriza por operar socialmente como un mecanismo selectivo, clasificador del trabajo, y no atiende a una

formación humana, a un desarrollo de la persona, sino a una preparación para una capacitación profesional, cuya división coincide con una división de clases sociales. Por ello se dice que es clasista.

Otra característica que tiene la escuela, es el proceso de Ideologización que se da en ella. La ideología es un conjunto de ideas y creencias que orientan la conducta práctica y que son mantenidos en beneficio de los intereses del grupo dirigente. Se dice que en la escuela se da este proceso, porque existe en la enseñanza toda una manipulación de la ciencia en beneficio de la ideología. Esta ideología no solamente domina al enseñante y a los enseñados, sino también a la justicia, la moral, la política; porque constituye el sistema de ideas dominantes. La ideología se nos presenta en la escuela como el saber válido y legítimo. Por todo esto, es importante conocer el contenido de la ideología en la escuela y cómo afecta, para estar en condiciones de luchar contra ella, poder evitarla o al menos tomar conciencia de cómo nos domina, y la posibilidad de formular propuestas de enseñanza que no estén a favor de ella. El maestro no debe ser instrumento de esa ideología, y sólo en la medida en que la conozca en toda su amplitud, podrá combatirla con eficacia.

A pesar de todo lo expuesto, no existe escuela sin ideología. Toda enseñanza se hace desde una ideología; siempre se to-

ma partido en defensa de algo, de algún grupo humano, pero los docentes tenemos la obligación de definir una enseñanza, que teniendo conciencia de la necesidad de desenvolverse dentro de la ideología, no sea presa de ella y como tal, víctima. La única manera es desarrollando un pensar crítico entre los escolares, fomentando un conocimiento objetivo de la realidad social inmediata que lo rodea; poniéndolo en contacto con la pluralidad de realidades sociales y enseñándole a contemplarlas desde diferentes ópticas.

La escuela está hecha para la productividad, para segregar trabajadores clasificados; en cambio no está hecha para que el escolar alcance su mejor y más posible desarrollo. La escuela reproduce la división del trabajo intelectual y manual; pero hay algo muy importante y creo que es lo que podemos rescatar de toda esta situación: cada escuela es producto de una permanente construcción social. En la institución escolar, siempre están presentes la normatividad y el control estatal, pero no determinan totalmente la trama de interacciones entre sujetos, o el sentido de prácticas observables. La realidad cotidiana de la escuela, sugiere que la relación entre Estado y clases subalternas en la escuela, no es una relación fija, donde inevitablemente maestros y niños que sobreviven en ella, internalicen valores y contenidos que los harán obreros y ciudadanos sumisos; sino que es una relación que está en constante construcción y negociación,

en función de circunstancias precisas.

Considero que es aquí, en la cotidianidad escolar, donde los docentes podemos hacer muchas cosas importantes para lograr una verdadera calidad educativa, que incluya por igual FORMACION e INSTRUCCION.

Es imposible encontrar dos escuelas iguales. La relación Estado-clases, constituye el trasfondo de la realidad escolar, pero adquiere allí contenidos variables, se matiza, se filtra, a través de la trama específica de cada escuela.

Los contenidos y prácticas de la escuela, pierden su identificación exclusiva con el Estado, o con sectores determinados de la sociedad, cuando la dimensión histórica se incorpora al análisis de lo cotidiano. La escuela es una construcción social, acumula una historia institucional y una historia social que le dan existencia cotidiana.

En el maestro
esta que concientiza
a los padres de lo que
quiere el estado, o sea
que el padre viva en el
Mundo en cuanto a la educación
relativamente preparados

C A P I T U L O I I

LA EXPERIENCIA DE LA ESCUELA:

UNA RECONSTRUCCION

INTRODUCCION

Se establecía en el apartado anterior que la vida escolar construye toda una experiencia para los alumnos, lo hace también con los docentes y esto representa un marco de interpretación necesaria para comprender el sentido de las acciones escolares.

En este capítulo se describen las situaciones empíricas del inicio y evolución de la gestión directiva y escolar que se ha mencionado. En él se presentan las situaciones que hubo necesidad de enfrentar y la búsqueda y desarrollo de las decisiones que se han intentado.

El texto está planteado como una descripción personal de las situaciones referidas; al final se presenta el contenido y resultado de una reunión de consejo técnico consultivo, como una muestra de los resultados parciales de la gestión, y también un cuadro de concentración o "mapa" de problemas o zonas problemáticas que sirven de base para acciones y soluciones pertinentes.

RECONSTRUCCION DE UNA EXPERIENCIA ESCOLAR

En el mes de octubre, llegué a una escuela primaria a trabajar como directora y mi primera impresión fue la de unos alumnos completamente indisciplinados. La causa de ésto se originaba,

como pude darme cuenta más adelante, en los maestros y padres de familia, que habían estado involucrados en una serie de problemas que terminaron por repercutir en el ambiente escolar.

El primer día de mi llegada, reunidos alumnos y profesores, fui presentada formalmente por el inspector como la nueva directora, y después de saludarlos, dirigiéndome a los niños, les comuniqué que iría a visitarlos a sus aulas para conversar un poco y conocerlos mejor.

Muy dentro de mí sentía un gran temor de no poder controlar esta nueva situación que me tocaba enfrentar, pues para ese momento me había ya percatado de los problemas de disciplina existentes.

Durante los últimos cuatro años, trabajé en otra escuela como directora comisionada fundadora, pero no había comparación entre una y otra en lo que respecta a alumnado y personal. Antes era responsable de 200 alumnos, 8 profesores y 1 auxiliar de intendencia. Hoy estaba al frente de 460 alumnos, 12 profesores, 1 adjunto, 1 profesor de educación física y 1 auxiliar de intendencia. Tampoco se trataba de una escuela que se iniciara como la que fundé; a pesar de esto, la escuela, algunos profesores y padres de familia, no eran desconocidos para mí, porque de ahí había salido para iniciarme en la carrera de directora, después

de laborar durante siete años, atendiendo distintos grados. Fue eso lo que realmente me animó a volver cuatro años después.

Planteados estos antecedentes, podrá entenderse el por qué de mi interés y cariño por ese lugar. Desde luego, como directora, el reto consistía en reorganizar una escuela donde existían ya vicios por parte de profesores, padres y alumnos.

DIRECCION, ORGANIZACION Y DISCIPLINA

La organización escolar es muy importante para un director y en ella la disciplina juega un papel primordial.

Lo primero que hice fue visitar a cada grupo, conforme los múltiples problemas diarios me lo permitían. Les expuse en qué consistía mi función como directora y la importancia que como alumnos ellos tenían; así como la gran ayuda que podían brindarme, cumpliendo con sus obligaciones y haciendo valer sus derechos. La respuesta fue positiva, pero no era suficiente para controlar la nula disciplina existente dentro y fuera de los salones, al encontrarse sin la vigilancia directa de sus profesores. De doce grupos, uno o dos se controlaban aún solos, pero tomando en cuenta que cada uno tenía un promedio de 38 alumnos, la cantidad de indisciplinados era abrumante.

Al hablar ante cada grupo y escuchar las diversas participaciones de los niños, sentí una especie de retroalimentación y si al principio no sabía cómo empezar a resolver los problemas, ahora creía tener una respuesta. Empezaría a organizar mi trabajo con el apoyo de los alumnos. Para ese tiempo ya había realizado dos reuniones con los profesores, para saber cómo estaba organizado el consejo técnico consultivo y conocer las distintas comisiones, las cuales descubrí que no se llevaban a cabo en su totalidad. Hice algunos cambios y pedí se me presentara por escrito un plan mínimo de actividades por comisión para este ciclo escolar.

La respuesta fue un poco lenta, pero fueron haciéndome llegar sus proyectos de trabajo. Aproveché para hablarles sobre el problema de la disciplina y me informaron que había un rol de guardias de profesores, consistente en que cada uno de ellos era responsable, una vez a la semana, de los timbres, formación y vigilancia a la hora de recreo. Al timbrar a la una de la tarde, los alumnos se concentraban en la plaza cívica, donde el profesor encargado daba órdenes de formación, mientras los comisionados en la campaña de puntualidad y asistencia hacían su recuento. Después cada grupo pasaba a su salón de clases. Esto se repetía terminado el recreo, pero ya sin el recuento de alumnos.

No hice cambios al respecto, sólo se implementó que a la ho

ra de salida, lo hicieran formados hasta la calle, para mejorar el orden y evitar accidentes. Pregunté si sería conveniente que algunos alumnos auxiliaran al maestro encargado, en la vigilancia a la hora del recreo, pues muchas veces este utilizaba ese tiempo para comer, revisar trabajos, atender padres de familia, quedarse con algunos alumnos, y la vigilancia no podía ser constante. La respuesta fue positiva, dependiendo de la forma de organizarlos. Por lo pronto pedí que seleccionaran los cinco mejores alumnos en conducta y aprovechamiento de los grupos de cuarto, quinto y sexto grados, y los mandaran a la dirección en el día y hora fijados.

Aún no tenía muy claro lo que iba a hacer, pero llegó el día de tener frente a mí a los treinta mejores alumnos de los grados superiores; sólo sabía que ellos me podrían ayudar a iniciar una mejor organización en el campo de la disciplina. Es increíble la respuesta que podemos recibir de ellos cuando se sienten atendidos y estimulados. Les expuse la problemática, el hecho de que la mayoría de los niños no sabían jugar a la hora de recreo, la serie de accidentes y lluvia de quejas que recibía en la dirección, los daños al edificio y materiales escolares diarios; los cuestioné sobre las distintas áreas de la escuela que presentaban mayores problemas, pero no fue suficiente una sola reunión.

Tuvimos una segunda y tercera reunión en tiempos de recreo, para afinar todos los detalles. De ahí surgieron los distintos grupos de vigilancia, el croquis de la escuela con sus áreas y sectores marcados, los ocho motivos de reportes, la forma del reporte de vigilancia, que debía ser por triplicado, los equipos y representantes de estos; en fin, todos los elementos que iban a darle forma a una guardia escolar eficiente. Inclusive algunos niños propusieron multas que servirían para formar una biblioteca escolar. Todos participaron con un gran entusiasmo, sus ideas se pondrían en práctica.

Uno de los efectos de haber visitado y conversado con los niños en sus grupos, fue precisamente que se acercaran a mí para darme una cantidad de quejas, ya que alegaban que sus profesores no les prestaban atención, por lo que me urgía poner un remedio eficaz, pues me era imposible atender a tanto niño, o lograr que sus profesores me ayudaran. Esto me convencía de que debía empezar por los mismos niños.

Cuando tuve listas las copias de los croquis, motivos de reporte, formas de reportes; me reuní con los alumnos del grupo "A", que eran cinco muchachos de 4º "A", 5º "A" y 6º "A", sumando quince, pues serían los primeros en hacer sus guardias de vigilancia, correspondiéndoles al grupo "B", de 4º "B", 5º "B" y 6º "B", la siguiente semana. Ellos mismos formaron cinco equi-

pos de tres muchachos, pues la escuela se había dividido en cinco áreas, y cada una de éstas a su vez en tres sectores de vigilancia. Cada área estaba numerada del uno al cinco y cada sector era A, B o C. Se repartieron áreas y sectores, dependiendo de lo conflictivo de éstas, procurando dejar a los mayores en las más difíciles. Se elaboraron unos distintivos con la palabra orden y el área y sector indicados. Se les repartieron carpetas con hojas de reporte sujetas con un cincho; se les instruyó en la forma de llenarlos y manejarlos. Cada reporte constaba de los siguientes datos a llenar: fecha, área vigilada, nombre del alumno, grado, grupo y motivo del reporte. En este último dato, se habían manejado ocho posibles motivos para reportar a un alumno, estos eran:

- 1.- Tirar basura.
- 2.- Jugar peligrosamente.
- 3.- Salirse sin permiso de la escuela.
- 4.- Subirse a los árboles.
- 5.- Jugar en áreas prohibidas.
- 6.- Faltar al respeto a alguien.
- 7.- Pelearse.
- 8.- Dañar los materiales y el edificio escolar.

Esto facilitó su llenado. Cada hoja tamaño carta, tenía tres reportes divididos por líneas punteadas, que se llenarían con los mismos datos y tendrían el siguiente manejo:

El último se debía entregar al maestro del alumno reportado al término del recreo, durante la formación, para que éste al momento de entrar a clase le llamara la atención ante sus compañeros. El siguiente lo debía entregar en la dirección, para ir archivando la información, y el último debía quedar sujeto en la carpeta, para que al finalizar la semana, el jefe del área concentrara los reportes de sus compañeros y los suyos e hiciera un informe donde aparecieran: área vigilada, nombre del alumno, grado y grupo; a tal informe se le daría lectura, ordenando los grupos de a 6tos., el día de la asamblea, y se daría la responsabilidad de esa semana al siguiente grupo, el cual realizaría las mismas actividades, finalizando con un informe igual.

El nueve de noviembre, ante la asamblea, presenté a los quince alumnos del grupo "A" y expliqué este procedimiento. Invité a todos los alumnos a mejorar su conducta a la hora de recreo, y pedí un fuerte aplauso para los alumnos distinguidos que durante esa semana auxiliarían para mejorar el orden en nuestra escuela. Pedí a todos consideración y respeto para estos niños que sacrificarían su recreo por cuidar a los demás; y que si estos les preguntaban su nombre, lo dijeran, pues por mentir también podrían ser reportados.

Poco antes de iniciar las guardias, reuní a los alumnos y les recordé que debían ser cuidadosos de no cometer injusticias al reportar a sus compañeros, o abusar de su autoridad.

Al timbrar para entrar después del recreo, empezaron a llegarme los reportes de las distintas áreas, sumando un total de 45, sólo en un día. Otros tantos fueron repartidos en los distintos grupos, para que cada maestro llamara la atención a sus alumnos y un número igual quedó en las carpetas de los distintos alumnos de las guardias. Con los recibidos en la dirección, empecé mi trabajo. En una carpeta con suficientes hojas tamaño carta, fui acomodando los reportes de tres en tres por área, al terminar con los 45, puse una hoja encima para irlos separando por fechas; la carpeta tendría los reportes de esa semana en orden, lo cual facilitaría su manejo para obtener información o aclarar cualquier situación.

Fué impresionante el número de reportados durante esa primera semana, pero desde ese momento empecé a detectar a los alumnos problemáticos, ya que aparte de ese control en las horas de recreo, los profesores llevan sus propios reportes ante la dirección, cuando no logran que un alumno tenga una conducta aceptable en clase y empezaron a coincidir estos reportes, con los de los alumnos de las guardias.

El primer problema con el que tropezamos fue el de nombres falsos o incompletos, por lo que se sugirió a cada uno de los guardias, investigaran con los profesores si los nombres dados por sus alumnos eran los correctos, lo cual corrigió esta situación.

Otro problema fue que se levantaban reportes injustos o exagerados, lo cual provocó que algunos niños mortificados por esto, se presentaran a la dirección a reclamar la injusticia, por lo que se tenía que hacer una investigación con el guardia que había levantado el reporte y también se tomaba en cuenta la opinión del profesor; por conocer mejor que nadie a sus alumnos.

Después de cuatro semanas de estar llevando este control, algunos niños de las guardias se quejaron con sus profesores de que no les gustaba esa actividad, por lo que en una asamblea invité a los profesores a que cambiaran su estrategia de selección, la cual podrían utilizar para motivar a aquellos alumnos que sí se interesaban por ella; que en realidad eran la mayoría y no se ría solamente para los mejores alumnos en aprovechamiento y buena conducta, sino por ejemplo, a todo aquel alumno que aparte de una buena conducta, se distinguiera por hacer un mayor esfuerzo por superarse, ser de los más cumplidos con trabajos y tareas, o sencillamente por una elección democrática dentro del grupo, en fin, que se extendiera a todos los alumnos y se les diera la o-

portunidad a ellos mismos de elegir, para que practicasen los principios de la democracia, que tanto se marcan en el programa escolar.

Las siguientes dos semanas, antes de salir de vacaciones, se notó una mejoría en la disciplina general, y en cuanto a los niños reportados, fue poco a poco bajando su número. En cada asamblea, los jefes de áreas vigiladas, leían sus reportes. Hubo reportados de todos los grados, en las primeras tres semanas, pero en las últimas tres, un grupo dejó de tener reportes y en las últimas dos semanas se le unió otro más.

Desde un principio hubo un grupo que se distinguió por tener el mayor número de reportes, pero ya en las dos últimas semanas se normalizó su situación.

Los padres de familia, entusiasmados por esta mejoría en la disciplina de sus hijos, prometieron hacer unos chalecos especiales para los quince guardias, de un color fluorescente, para motivar a los alumnos participantes y apoyar a la dirección y profesores de la escuela.

A pesar de esta mejoría, algo faltaba, de hecho alumnos y padres de familia estaban respondiendo favorablemente, pero faltaba la participación decidida de los profesores, aunque algunos

de ellos lo estaban haciendo, la mayoría permanecía al margen, dejando todo a la dirección y guardando los reportes recibidos diariamente, en un cajón de su escritorio o dentro de algún libro, sin darles la menor importancia.

Cualquier actividad escolar requiere una participación generalizada para tener éxito. Si faltan elementos, como en este caso los profesores, es difícil avanzar. Cuando llegué a la escuela, sabía que era un gran reto el lograr cambios a partir de los profesores, por lo que decidí empezar por los alumnos; con ellos conseguí el apoyo de sus padres, pero me faltaba lo principal, el personal docente; el cual por naturaleza siempre siente un rechazo hacia la autoridad.

Por esos días nos llegó de la inspección escolar, un documento que hablaba del correcto funcionamiento de los consejos técnicos consultivos. En él se nos informaba de los tres pasos fundamentales que debíamos seguir al realizar este tipo de reuniones. Estos eran:

- 1) Programación.
- 2) Desarrollo.
- 3) Seguimiento.

Nos hacían una serie de recomendaciones con relación a estos pasos, pero me llamó la atención uno de los puntos de la pro

gramación: "Propiciar el estudio de la problemática común y/o particular del personal, para llegar al análisis de situaciones concretas y específicas, cuyo tratamiento trascienda a la formación y/o actualización del docente". Por lo tanto, para poder planear los temas a tratar en estas reuniones de consejo, las cuales efectuaríamos por lo menos una vez al mes, y en las que tendría que estar presente un representante de la zona, a quien le entregaríamos por escrito los acuerdos en ella tomados, para que a su vez en la zona se elaborara un informe a las autoridades respectivas; decidí levantar una encuesta individual con el personal docente y preparé mis preguntas, en las cuales cuestionaba sobre:

- a) Problemática que en lo particular tuvieran con su grupo.
- b) Problemática común que observaran a nivel escuela.
- c) Opinión sobre el programa emergente.
- d) Dificultades para seguir el programa emergente.
- e) Soluciones encontradas.
- f) Sugerencias para el programa emergente.
- g) Opinión sobre los materiales didácticos.
- h) Opinión sobre la guía de contenidos, enviada por la zona escolar.
- i) Opinión sobre la planeación de las clases.
- j) Opinión sobre la evaluación.
- k) Posibles aportaciones técnico-pedagógicas, en las reuniones de consejo.

A continuación anexo el resultado de estas doce encuestas, que sintetice en un cuadro comparativo, porque en él nos basaríamos, tres profesores comisionados del consejo y yo, para programar los temas a tratar en cada reunión, cuidando de un desarrollo equilibrado y de que hubiera un seguimiento en cada uno de los temas tratados, para analizar los avances logrados.

Observando el valioso material, nos dimos cuenta de que la mayoría coincidía en una problemática común: la disciplina escolar, entendida ésta como la formación de diversos hábitos que llevaran a nuestros alumnos a un mejor desarrollo. Los cuatro profesores nos dimos a la tarea de investigar sobre el tema y preparar los materiales necesarios.

Se llegó el día de la reunión y como presidenta del consejo me tocó hacer una introducción, en la que expliqué la nueva forma en la que se desarrollarían estas reuniones. También expliqué lo que me motivó a hacer la encuesta individual y la utilidad que tendría al ir avanzando en el trabajo planeado.

La reunión fue todo un éxito, hubo una participación muy valiosa por parte de todos los profesores. Nos dimos cuenta de los errores en los que muchas veces incurriamos sin darnos cuenta. Se analizó la teoría que llevábamos preparada, pero los profesores la enriquecieron al ir la relacionando con su práctica do

cente, y se consiguió algo muy bueno, que es lo que yo esperaba de esta reunión: la creación de un compromiso para lograr superar el problema de la indisciplina en nuestra escuela. El reconocimiento por medio de la reflexión, de que la dirección sola no podría superar ese problema y de que el principal creador de la disciplina o indisciplina es el profesor.

Quedaron asentados en un acta los acuerdos tomados, la cual también anexo.

Cuando hice la encuesta individual, recogí la opinión de los profesores, en cuanto a las guardias en las horas de recreo, y en su mayoría coincidieron en que estaban dando buenos resultados. En este punto, les aclaré que hasta el momento lo que tenía en mis manos era solamente información de los grupos y alumnos con mayores problemas de disciplina. Esto lógicamente me ayudaba como directora a detectar los problemas, pero la solución tendríamos que encontrarla entre todos.

De hecho en la junta de consejo avanzamos al respecto, pues se estableció un compromiso, consistente en reunir a todos los niños con un número de reportes alarmante, para tener una plática con los profesores comisionados en lo técnico pedagógico y también brindar un apoyo a quienes tuvieran problemas de disciplina en sus grupos; lo cual serviría para afianzar los lazos en

tre alumnos y profesores.

Al respecto estoy pensando seriamente en buscar actividades especiales para esta clase de niños, que en su mayoría son hiperactivos. Claro que tenemos algunos casos que necesitan atención especializada y buscaré la forma de canalizarlos, pero para esos niños que se portan mal por falta de actividad, se puede implementar algo como la creación de talleres, biblioteca escolar, huerto familiar, o cierta colaboración en la escuela, que los haga sentirse útiles en sus ratos libres.

A fines del mes próximo, tendremos otra reunión de consejo y analizaremos los avances logrados con relación a la disciplina antes de entrar a otro tema. Será responsabilidad siempre de la dirección de la escuela, el cuidar que no decaiga el ánimo y no se pierdan de vista las metas establecidas.

Sinceramente creo que el haber partido con la ayuda de los alumnos, para mejorar la organización de la escuela, fue una buena idea. Los profesores empezaron a involucrarse; sienten el interés de los padres de familia, que estaban tan apáticos y ahora quieren participar de alguna forma. Han empezado a entender que los niños son materia dispuesta al trabajo; que sólo hace falta de su parte vocación y desde luego, un verdadero apoyo por parte de la dirección de la escuela. Con estos ingredientes es muy di

fácil fallar. El reto es mejorar, avanzar, no estancarnos ni conformarnos. Tomar conciencia de nuestro importante papel como educadores de lo más maravilloso que existe en este mundo...los niños.

CONSULTORIA Y PARTICIPACION

Tijuana, B. C., a 7 de diciembre de 1992.

Siendo las 14:00 Hrs. del día 7 de diciembre del presente; nos reunimos el personal docente de nuestra escuela, para dar inicio a una reunión de consejo técnico consultivo. Contamos con la presencia de un asesor, por parte de la zona escolar.

La directora de la escuela, antes de llevarse a cabo esta reunión tuvo una plática con cada profesor, a quienes preguntó sobre la problemática que tuvieran en lo particular con su grupo y en lo general con todo el alumnado de la escuela, así como sus inquietudes con respecto al programa emergente, la evaluación, material didáctico, etc., y las aportaciones técnico-pedagógicas que en un momento dado pudieran dar en estas reuniones de consejo. Presentó en la reunión un cuadro comparativo con las respuestas a estas interrogantes; saliendo de allí el tema a tratar que fue el de la disciplina, por ser este el problema común en el que la mayoría de los profesores encuestados coincidieron.

Ya antes, en otra reunión de consejo, se había tratado el asunto someramente y se había convenido en auxiliarnos de alumnos de grados superiores para la vigilancia del orden durante la hora de recreo; proyecto que tiene desde noviembre llevándose a cabo, y que consiste en que los quince alumnos de las guardias controlan las distintas áreas de la escuela y llevan un sistema de reportes que entregan a los profesores de los alumnos infractores y a la dirección de la escuela, así como un informe que se da cada lunes en la asamblea escolar.

La directora y tres profesores que tienen la comisión técnica-pedagógica, se prepararon teóricamente para exponer al resto de los compañeros algunos temas sobre la disciplina escolar, y buscar la participación general. La primera expositora fue la directora del plantel, quien dió una amplia explicación de la nueva forma en la que van a funcionar los consejos técnicos consultivos, para los cuales se recomiendan tres pasos indispensables que son: la programación, el desarrollo y el seguimiento. Explicó de qué manera se había buscado la programación; que fue precisamente con la encuesta realizada. Con ese material se podrían ir programando, por orden de prioridades los temas a tratar.

Como ya se dijo, el tema elegido por ser en el que la mayoría coincidió, fue la disciplina escolar. Se habló de que se ma

nejaría por cada expositor lo encontrado en ciertas bibliografías, pero que se buscaría relacionar estas teorías con la práctica docente, al ir participando cada uno de nosotros y al final se llegaría a conclusiones y acuerdos que nos llevarán a mejorar este problema, ya que sin una buena disciplina no se podrían esperar buenos resultados en las distintas actividades que se realizan en una escuela.

La primera expositora nos habló sobre la disciplina escolar, causas de la indisciplina, objetivos de la disciplina y los medios para lograrla. Señaló que el principal responsable de la disciplina escolar es el director y el de la disciplina individual, el maestro de grupo.

El siguiente expositor habló de la disciplina como un conjunto de medidas y disposiciones de una escuela, que no sólo sirven para facilitar el desarrollo de las labores y reprimir desórdenes que retardan y entorpecen el trabajo educativo, sino para formar hábitos útiles al educando que lo lleven a la mayor perfección de su personalidad. Habló de la evolución del concepto; de que es el producto de una buena organización del trabajo escolar, y del importante papel que juega el docente en ella.

Otro profesor trató el tema de la disciplina interna y externa; pero antes nos entregó una hoja con cinco cuestiones que

debíamos contestar negando o afirmando. Después al ir avanzando en su tema fue dando las respuestas correctas. Se analizó el hecho de que en las escuelas llevamos el control de una conducta externa y por ello tenemos que implementar los castigos y los premios; que el día en que todos nos preocupemos por lograr una disciplina interna, podremos prescindir de este sistema poco a poco, pues esta disciplina es la que se consigue a base de una enorme labor de convencimiento por parte del profesor.

El último expositor habló de la participación de la familia en la disciplina escolar, de la comunicación frecuente que los profesores debemos tener con los padres de nuestros alumnos; de que se debe buscar una práctica disciplinaria igual en el hogar y en la escuela. Concluyó en que finalmente el creador de la disciplina es el profesor.

Las intervenciones fueron variadas, y todos concluimos en que cada uno tenemos responsabilidades; que debemos unirnos en un verdadero equipo de trabajo y servir como modelos de ejemplo a nuestros alumnos, pues ellos serán el reflejo de nuestra propia disciplina.

Los acuerdos tomados fueron:

1.- Ser puntuales y no faltar, pues no podemos exigir a nuestros alumnos lo que nosotros no hacemos. -

2.- Estar siempre con nuestros alumnos en las horas de formación y asambleas.

3.- Apoyar el programa disciplinario implementado por parte de la dirección:

a).-Programando una plática con el grupo de niños que tienen mayor número de reportes, por parte de los comisionados en lo técnico-pedagógico, después de que cada profesor haga una selección de los alumnos que realmente lo ameriten.

b).-Establecer una comunicación constante entre los alumnos de las guardias y el profesor encargado de la formación de cada semana.

4.- Hacer visitas a los diferentes grupos por parte de la comisión técnico-pedagógica, sin hora y fecha señalada, para observar la disciplina del grupo visitado y auxiliar a los profesores que así lo requieran.

5.- Retomar el tema de la disciplina escolar, en la próxima reunión de consejo, para revisar los avances logrados al respecto.

Siendo las 18:15 Hrs., se dió por terminada esta reunión de trabajo.

C A P I T U L O I I I

HACIA UNA ALTERNATIVA DE GESTION
Y PARTICIPACION ESCOLAR

INTRODUCCION

Con los Programas Emergentes que entraron en vigor en septiembre de 1992, se está realizando un esfuerzo para superar los problemas que padece el sistema educativo. Una parte de los documentos publicados para el efecto fue la Guía del Director, cuyo contenido invita a analizar y adoptar en su caso una serie de experiencias y temas de administración, gestión y dirección escolares.

En este capítulo, se presenta la reflexión y resultados parciales del proceso de confrontación de la gestión directiva que se vive con algunos de los temas planteados por la Guía. Se trata con esto de interpretar comprensivamente las orientaciones de ese documento; es decir, se trata de encontrar su sentido, no en el texto, sino en la realidad.

Los textos que integran este capítulo contienen las reflexiones personales sobre los temas abordados y las referencias necesarias hacia el proceso vivo de la gestión escolar que está en desarrollo.

DIRECCION Y TRANSFORMACION ESCOLAR

1) LOS DIRECTORES EFICACES Y EFICACIA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

El director es un elemento clave en la calidad de la educación. El tipo de liderazgo que ejerce es determinante; por medio de éste se puede medir su eficacia.

Se es un director eficaz cuando se logra una integración, de profesores y alumnado, hacia un objetivo común (Saphier y King, 1985), sin dejar de considerarlos como individuos, reconociendo sus necesidades y elevando sus expectativas personales.

Cuando una escuela funciona correctamente, lo atribuimos al director y estamos en lo cierto.

Todo director debe ejercer un tipo de liderazgo con características muy especiales que lo lleven a ser eficaz.

En los últimos años, los directores se volvieron ineficaces porque abandonaron los aspectos académicos y se dedicaron a los aspectos puramente administrativos y materiales de las escuelas.

Sentían que el haber arribado a un nivel jerárquico mayor,

los obligaba a dejar exclusivamente en manos de los profesores todo lo relacionado con la enseñanza. Esto provocó una separación entre directores y profesores, que en la actualidad está siendo difícil superar.

Con la modernización educativa se pretende devolverle al director su papel de líder académico que nunca debió abandonar.

Era tan normal observar en los seminarios, sobre los contenidos o métodos educativos, que los directores no permanecieran; pues se pensaba que no necesitaban actualizarse porque no tenían a su cargo grupos. Pero ¿cómo se puede entender a los alumnos y profesores, si no se comparte con ellos estos conocimientos?. ¿Cómo puede darse una integración entre directores, profesores y alumnos, para resolver problemas comunes, si no nos conocemos?.

2) EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL VS. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transaccional, es un proceso en el cual el líder da la responsabilidad a sus seguidores de llegar a una meta, prometiendo recompensas según los rendimientos logrados o, en su defecto, castigando cuando no se alcanzan los niveles esperados u omitiendo tales castigos.

El liderazgo transformacional, por el contrario, es un pro-

ceso a través del cual los seguidores desarrollan la capacidad de ser a su vez también líderes.

Por ejemplo, un líder transaccional estará preocupado por la importancia y el valor de unos resultados determinados; mientras que un líder transformacional, aparte de esto, estará también preocupado por el modo de alcanzar estos resultados. El éxito de un líder transformacional está en lograr una conciencia entre las necesidades del individuo y las de la organización.

Ambos tipos de líderes son necesarios. Un buen director será capaz de hacer las dos cosas. El transaccional logrará niveles óptimos de eficacia organizativa, mientras que el transformacional tendrá un mayor impacto en la eficacia del centro escolar.

El director debe capacitar a los docentes y alumnado para llegar también a ser líderes. Esto no quiere decir que pueda haber peligro de que se llegue a prescindir de un director porque sus funciones son absorbidas por los demás. Cada elemento tiene sus propias tareas y lo ideal es que se baste a sí mismo para realizarlas, sin perder de vista la organización y el grupo a que pertenece.

*Delegar
Responsabilidades*

3) LAS IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA VIDA DE LA ESCUELA.

En una escuela donde proliferan los líderes transformacionales, podemos apreciar una imagen de un personal integrado, que busca el bien común y que da importancia a sus integrantes.

Lo que describe a un líder transformacional son tres factores: su carisma, consideración individual y estimulación intelectual.

El carisma le sirve de inspiración a sus seguidores, despierta en ellos lealtad a la organización.

La consideración individual se traduce en una atención personal, que favorece el desarrollo y crecimiento de sus seguidores.

La estimulación intelectual, consiste en despertar en ellos una conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de sus creencias y valores.

El liderazgo transformacional en las escuelas, no solo tiene repercusiones positivas en la imagen de la escuela, el sistema escolar y la administración; sino también en la elección, perfeccionamiento y formación de los directores.

RELACION ENTRE DIRECTOR Y ORGANIZACION

1) LA ESTRECHA RELACION ENTRE EL DIRECTOR Y LA ORGANIZACION.

Existe una estrecha relación entre el director y la organización escolar. Ser un director organizado no garantiza el ser un buen director. Lo importante radica en su estilo de mando, al cual se adapta tal organización.

La organización escolar representa una grave y seria responsabilidad para el director y profesorado en general. Es un instrumento que mal manejado estropea la obra educativa y malogra los esfuerzos. Esta organización se basa en la autoridad, en el estilo de mando mencionado ya, y varía de director a director. Por ejemplo, existen directores que basan esta organización en su criterio, sin tomar en cuenta a nadie más; sin dar oportunidad de que los docentes se desarrollen y tomen decisiones. Otros que apenas pueden llevar una organización por su debilidad de mando. Hay quienes en su afán de organizar hasta el último detalle caen en un burocratismo, fomentando la apatía en los demás. Pero también hay un estilo de mando ideal, en el cual la organización se basa en la cooperación y participación. Este estilo responde a las aspiraciones de lograr una total integración del centro. En él, los subordinados no sólo ejecutan órdenes, sino que también son consejeros críticos de su director. Ser di

rector y dirigir con un estilo de mando adecuado es una tarea importante y difícil, pero que garantiza el éxito de un centro educativo.

2) LA ORGANIZACION COMO UN MEDIO IMPORTANTE.

La organización es un medio importante para dirigir. Por medio de ésta, se crean los instrumentos necesarios para que un director pueda desempeñar sus funciones.

Dependiendo de la organización de un director, éste puede delegar responsabilidades, mejorar las condiciones de trabajo, informar y decidir, en fin, hacer gobernables todos los aspectos tanto personales como materiales de su escuela.

3) LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL MANDO Y EL PAPEL CENTRAL QUE SE LE ASIGNA A LOS OBJETIVOS.

Al hablar de "mando", debemos tomar en cuenta una serie de elementos indispensables, que son:

- 1.- Un grupo de personas reunidas por determinados motivos.
- 2.- Metas u objetivos conocidos y aceptados, que se pretenden alcanzar.
- 3.- Capacidad y disposición para un esfuerzo común.
- 4.- Disposición para la actividad común coordinada.

5.- El asegurar el éxito de esta actividad.

El papel que juegan los objetivos es central, ya que sin ellos no tiene caso la existencia de un grupo. Si no se tienen objetivos o metas, los elementos restantes, lógicamente salen sobrando.

4) LAS TAREAS BASICAS ATRIBUIDAS A LA ORGANIZACION.

Aunque como se mencionó, el ser un director organizado no garantiza ser un buen director; no se puede negar que la tarea principal de un director es la organización, y que para llevarla a cabo, no se basta solo, sino que deberá tomar en cuenta los elementos materiales y humanos que le rodean.

La organización tiene sus tareas básicas, que son:

- 1.- Ordenar la relación material y temporal, entre cometidos, actividades, personas y cosas.
- 2.- Clasificar y distribuir las tareas entre las diferentes funciones.
- 3.- Colaborar entre los diferentes elementos.
- 4.- Coordinar, planificar y dirigir en el uso de medios necesarios.
- 5.- Organizar la realización y valoración de los controles.
- 6.- Colocar los elementos, materiales y humanos, en rela-

ción con los objetos marcados.

5) EL PAPEL DEL DIRECTOR COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO DE SUS COLABORADORES.

Mucho se ha hablado sobre la eficacia del director, sobre el tipo de liderazgo que debe asumir y su tarea eminentemente organizadora de elementos materiales y humanos.

Centrándonos en esos elementos humanos que tiene a su cargo, hablese de alumnos, profesorado, personal de apoyo; se ha dicho que debe promover un liderazgo transformacional entre ellos, para que logren crecer y desarrollarse; en una palabra, transformarse, y sólo lo logrará si crea las condiciones necesarias para esto.

Un buen ambiente de trabajo en el que haya libertad, estímulos, exigencias, buen ejemplo, etc., despertará en ellos una actividad creadora, por medio de la cual crecerán y se fortalecerán. Cada ser humano, tenemos habilidades y capacidades, que a veces no desarrollamos al máximo por falta de estímulos, de exigencias. Es tarea, una más, del director, lograr que cada uno de sus subordinados desarrollen al máximo sus posibilidades, y esto lo puede conseguir si trata de hacer de sus colaboradores a futuros directores.

Cuando empecé mi trabajo como profesora, estaba muy preocupada tratando de interpretar y aplicar los contenidos de los programas, y no me interesaba mucho conocer las funciones del director. Empezaba a identificarme con mis propias funciones.

Al paso de los años y después de trabajar con distintos directores, seguía igual. ¿Qué estaba ocurriendo?. Simplemente que después de 5 directores con quienes había trabajado, no me había encontrado con uno que aplicara un liderazgo transformacional del todo. Había trabajado con algunos que tenían carisma, o con otros que me brindaban una atención individual; pero de hecho, ninguno despertó en mí una estimulación intelectual. Tampoco trabajé en ambientes totalmente integrados, donde se diera una interacción y resolución de problemas.

Después de 15 años en esta situación, como docente, tuve el valor de fundar una escuela y tratar de dirigirla. Lo positivo de todo esto es que como profesora tuve momentos en que juzgué a mis directores como ineficaces y pude detectar también sus aciertos, lo que me sirvió para tratar de no caer en los mismos errores.

Lógicamente no se puede ser un buen director de la noche a la mañana, pero con un buen sentido común y con las ganas de "ser", podemos ir librando todas nuestras limitaciones.

LA PARTICIPACION DE LOS DISTINTOS
ACTORES EN LA GESTION ESCOLAR

La gestión escolar es un proceso que consiste en: planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar.

Cuando en este proceso influyen, en la determinación de objetivos y manera de conseguirlos, agentes como: alumnos, padres de familia, docentes, directivos, grupos interesados en la enseñanza; estableciéndose un equilibrio de poder, puede decirse que hay una participación. Pero esta participación implica la toma de decisiones, referida a diversas tareas y diferentes niveles.

Un primer nivel consistiría en la determinación de objetivos y elaboración de políticas escolares. Un segundo nivel, en la elaboración de programas y preparación de proyectos. Un tercer nivel, en la ejecución o desarrollo de los programas y proyectos educativos, y un cuarto nivel, en el control de los resultados. En cada uno de estos niveles, la participación puede hacerse por decisiones, con un variado grado de intensidad.

En el proceso de tomar decisiones, existen distintos grados de participación que van desde la información, hasta la autogestión.

También la participación puede ser formal (o institucionalizada) e informal (no institucionalizada), y puede efectuarse de manera directa o indirecta.

En este modelo de gestión participativa se muestra cómo, partiendo de la información, donde el grado de participación es nula por una de las partes, se puede ir avanzando hacia una consultación, elaboración común, codecisión (colegialidad o cogestión), delegación, hasta la autogestión, donde se invierte el esquema y el poder de influencia en la decisión es absoluta por la otra de sus partes.

En el campo de la gestión educativa, no es posible llegar a una autogestión o autonomía; lo deseable es llegar a la codecisión o cogestión, pues en ella se da una influencia de decisión equilibrada.

En cuanto a la participación de los diferentes actores en la gestión escolar (alumnos, padres de familia, docentes, etc.), debe establecerse una combinatoria de participantes y sus respectivos grados de participación, e igualmente diverso grado de participación para las diferentes decisiones.

LA COGESTION

La gestión escolar siempre ha estado en manos del director, pero en la actualidad se requiere una mayor participación de los profesores, alumnos y padres de familia.

La cogestión es una nueva perspectiva en el apartado administrativo y también en la pedagogía. Algunos sostienen que esta apertura participativa está creando problemas, más que resolverlos, otros la ven como una moda cultural transitoria; pero en realidad lo que se está consiguiendo es promover una actitud en los involucrados, que enfrente los problemas y logre soluciones o las busque.

La única forma de acabar con el autoritarismo, la pasividad o apatía, la falta de motivación y lograr la autonomía personal, es la cogestión.

La organización de los sistemas escolares, puede ser calificada como burocrática por la concentración y control administrativo. Incluso dentro del mismo ambiente escolar, sus elementos se encuentran aislados, sin capacidad para unirse y ser más participativos. Debemos romper con este modelo burocrático que centraliza el poder y nulifica la participación. Es necesario reformar la organización administrativa de los sistemas escolares,

y para ello deberán introducirse nuevas formas de relaciones y conexión de los participantes en la gestión. Es necesario romper con el burocratismo por medio de la descentralización, para favorecer la gestión participativa en la educación. Toda libertad y poder concedido, es una medida de descentralización.

La famosa federalización manejada en nuestro país, a raíz de la tan proclamada modernización educativa; que consiste en seguir regulando el sistema educativo en cuanto a programas y recursos desde el centro del país, pero dando mayor responsabilidad y autoridad a cada Estado, de administrar sus recursos humanos y materiales, viene a ser una forma de descentralizar. Actualmente estamos en un proceso bastante complicado, en el que todo indica que nos dirigimos hacia un modelo de organización, donde habrá una mayor participación, y esto es realmente alentador, aunque sabemos que bien puede responder a modalidades sexuales.

Existe una pedagogía (Decroly, Montessori, Frainet, Cousinet), en la que "el niño es el artesano de su propio desarrollo". La familia se asocia a ciertas actividades de la escuela o de la clase; pero la pedagogía participativa va más allá, pues en ella se considera a los padres y representantes de la comunidad como miembros integrantes del equipo educativo.

La escuela tiende a transformarse en un núcleo vital de la sociedad, en un lugar para la formación permanente.

ROL DE LOS DISTINTOS ACTORES EN LA GESTION ESCOLAR

Todos ocupamos una posición dentro de la sociedad y de ella se deriva el papel o rol que desempeñamos. Cada uno de nosotros, dependiendo de lo que hacemos, tenemos funciones bien definidas dentro del marco social.

En el medio educativo, cada uno de sus elementos tiene su propio rol; que iremos analizando de acuerdo a la nueva pedagogía participativa, en la cual la gestión escolar es asunto de todos.

ROL DEL DIRECTOR.- Se le ha delegado el poder organizador, tanto en los aspectos pedagógicos, como administrativos y materiales de la escuela. Su rol en cierta forma es ejecutivo, pero en el nivel más elevado y con toda la iniciativa y responsabilidad que ello supone.

La dirección ejerce una responsabilidad global, implicando en ella la participación de toda la comunidad escolar, en un ambiente de buenas relaciones. El director debe involucrar al mayor número de elementos en la resolución de problemas o la realización de proyectos. No es una tarea fácil, por el contrario,

es sumamente complicada, pero de ello depende el buen funcionamiento de su centro escolar.

ROL DEL PROFESOR.- Es un facilitador del aprendizaje; una especie de animador del equipo educativo. Su tarea principal es la de facilitar y coordinar los objetivos e intereses de los participantes, haciendo posible la interacción y la concertación.

Con relación a los padres de familia, el profesor debe promover su acercamiento y participación, pues de esa forma unirá a la escuela con la familia y comunidad.

Con sus alumnos debe buscar una relación de ayuda, crear un ambiente de libertad donde no se imponga nada; donde cuente la opinión de todos.

En cuanto a los demás profesores, debe darse una especie de rol colectivo, del grupo cogestor de la enseñanza, pues no se puede realizar ninguna acción pedagógica, si no es en armonía e integración con los otros educadores y agentes restantes de la enseñanza.

La relación de los profesores con la dirección de la escuela, puede variar. Algunos profesores se sienten conformes con un director que no les exija participación en la gestión escolar, pues de esta manera se quitan el peso de la responsabilidad y se dedican exclusivamente a enseñar. Otros profesores exigen tal participación, pero se encuentran con un director que obstaculiza la cogestión.

A nivel macrosocial (sistema educativo), tenemos el rol del sindicato, al cual muchos consideran su acción estrictamente corporativa, pero otros profesores la consideran nociva. La verdad es que los sindicatos están incrementando su poder en toda planificación y gestión de la enseñanza, con lo cual se corren ciertos riesgos, como pudieran ser los de seguir motivos políticos más que pedagógicos.

ROL DE LOS PADRES DE FAMILIA.- Los padres tienen deberes y derechos sobre la educación de sus hijos; por lo tanto, tienen también derecho de participar en la gestión escolar. Es un grave error que los padres se mantengan alejados y ajenos, por el contrario, ellos vienen siendo importantes colaboradores y co-educadores.

Los profesores han superado la idea de que los padres de familia perturban la buena marcha de la escuela, por el contrario, se han convencido de que su participación mejora la calidad de la educación.

Los padres de los alumnos, deben también establecer contacto con los demás padres, para que tengan conciencia de su existencia y unidad como un cuerpo, y no se sientan aislados del grupo de padres más o menos integrado a la acción escolar.

Con relación a los niños, los padres a veces sienten inquietud hacia una democratización de la escuela, porque piensan que su autoridad en el hogar se ve amenazada.

El campo de participación de los padres en la gestión educativa, es muy amplio; puede ir desde la planificación y desarrollo del proyecto educativo, hasta las tareas materiales de acondicionamiento.

ROL DE LOS ALUMNOS.- El alumno es el centro y el elemento principal de la institución educativa.

El alumno no va a la escuela para ser enseñado, sino para aprender, o sea, para ejercer su propia actividad, para aprender a trabajar.

Su rol de cogestor, se lo da el ejercicio de la democracia interna en la escuela.

ROL DE LA COMUNIDAD.- Existe una presencia e interacción entre escuela y comunidad. La comunidad viene a la escuela y ésta sale a la sociedad, de manera permanente y habitual.

En la gestión escolar deben integrarse también representantes de la comunidad local. Pudieran ser representantes de ex-alumnos, o representantes de algunos cargos públicos del municipio, o de asociaciones culturales y recreativas.

La modernización educativa demanda una mayor participación de la sociedad. Por lo tanto, debe revisarse el rol que desempeña ésta y la forma en que deberá acercarse a cada escuela.

La gestión educativa ha dejado de estar en manos sólo de los profesores y directores, incumbe a la sociedad en general.

AMBIENTES INSTITUCIONALES, MOTIVACION
Y PRODUCTIVIDAD DE LOS PROFESORES

1) LA MOTIVACION DE LOS PROFESORES.

Ser profesor de educación primaria no es una tarea fácil. En ninguna profesión los fracasos y el daño son tan perjudiciales como en ésta, debido a su acción formativa predominante.

El profesor debe tener una serie de cualidades, pero la de mayor importancia es la de tener vocación, lo cual significa poseer una aptitud especial. Lo importante radica en el querer ser, ya que los defectos y limitaciones siempre será posible superarlos, en tanto se desee.

Aunque la vocación es primordial, no representa la única fuente de motivación.

La motivación de los profesores está fundamentalmente influenciada por el contexto de la enseñanza y los ambientes en los que trabaja.

Existen factores internos y externos que producen la motivación. Un factor interno es por ejemplo la vocación. Al poseer-

la, el profesor se siente motivado por su habilidad para enseñar bien, para contribuir al desarrollo y crecimiento de los estudiantes, para influir positivamente en la vida de ellos.

Un factor externo podrían ser los sistemas de recompensa, diseñados para apoyar la enseñanza efectiva y animar a los profesores a permanecer en su profesión. Como por ejemplo, los sistemas escalafonarios que actualmente no sólo son de tipo vertical, sino también de tipo horizontal y el pago por méritos.

De cualquier forma, los profesores motivados son esenciales para una escuela productiva y un rendimiento de alta calidad en clase.

2) CUALIDADES DEL LUGAR DE TRABAJO QUE PROMUEVEN LA MOTIVACION DEL PROFESOR.

El ambiente es la realidad inmediata donde el ser humano está inmerso y es la base de su existencia.

En este caso me refiero a un ambiente institucional que realmente promueva la motivación del profesor. Una escuela donde éste se sienta estusiasmado por lo que hace; que se esfuerce por dar lo mejor de sí, debe ser una escuela que reúna ciertas características, como:

- a) El contar con las herramientas mínimas para enseñar.
- b) Que exista unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras; así como un sentido colectivo de responsabilidad.
- c) Que se dé una verdadera interacción del profesorado.
- d) Que se creé un ambiente en el que los problemas individuales se traten como responsabilidad del grupo.
- e) Que se apoyen iniciativas, en lugar de sólo revisar resultados.

a) CONTAR CON LAS HERRAMIENTAS MINIMAS PARA ENSEÑAR.

(RECURSOS)

La motivación y el rendimiento del profesor dependen en gran parte, de poder contar con los recursos materiales suficientes para su trabajo; pero no es determinante. Esto lo puedo afirmar por las experiencias que a lo largo de mi carrera he vivido. ¿Cómo es posible que en una escuela donde las instalaciones materiales son inadecuadas e insuficientes, el personal docente pueda estar más motivado, que el personal de otra escuela a la que en ese aspecto no le falta nada?.

La escuela que hace 4 años fundé como directora comisionada, no tenía un local propio donde funcionar y era tan pobre que difícilmente contábamos con pizarrones, gises y borradores; pero el personal llegó a sentirse tan comprometido con su institución,

que se logró superar esta deficiencia, creando un buen ambiente de trabajo y logrando superar a tres o cuatro escuelas de la zona que tenían todas las ventajas materiales.

Esto indica que aunque los recursos son una característica importante en las escuelas, pueden, en determinado momento, pasar a un segundo término.

b) UNIDAD DE PROPOSITOS, LINEAS DE ORGANIZACION Y METAS CLARAS. (INTEGRACION).

Pocas escuelas tienen un ambiente escolar integrado. En la gran mayoría prevalece la segmentación en los elementos que la conforman.

Las metas se establecen en forma individual; los aciertos y errores permanecen aislados...¿cómo puede un profesor sentirse motivado en su quehacer diario, si no comparte metas y valores con sus compañeros?, ¿cómo puede una escuela así, tener efectividad?

La base de la integración es la comunicación; al no existir ésta, no se pueden plantear objetivos y propósitos que unifiquen en torno a la problemática escolar. Al existir, nos llevará a

la creación de propósitos de grupo y a través de estos el profesor sentirá un verdadero compromiso por desarrollarse individualmente.

En la escuela donde laboro, tenemos un grave problema: la falta de una buena disciplina escolar. Al respecto hemos avanzado porque nos reunimos y hablamos del asunto, llegamos a la conclusión de que estábamos cayendo en un grave error; cada profesor hacía esfuerzos individuales y aislados por mejorar este aspecto. Por falta de una integración del personal en torno al problema, no se lograban avances significativos. Tuvimos que partir de la discusión del problema, hasta coincidir en el concepto de lo que entendíamos por una buena disciplina; unirnos en un mismo propósito, organizarnos y establecer metas claras al respecto. El hecho de involucrarnos todos, nos ha llevado a seguir una misma dirección y sentirnos fuertemente motivados.

c) QUE SE DE UNA VERDADERA INTERACCION DEL PROFESORADO.

(COLEGIACION)

La interacción colegial entre los profesores es tan importante como la integración en el grupo. Ambas coexisten y se refuerzan mutuamente. En un ambiente así, las discusiones los llevan a apoyarse e intercambiar ideas; mejorando así, no sólo su

práctica docente, sino también la manera de planificar la enseñanza.

Actualmente se busca que en los consejos técnicos consultivos se promueva la integración y la interacción escolar. Los profesores podrán mejorar en su labor docente, en la medida en que acepten que no lo saben todo y que necesitamos unos de otros. Empezamos a desechar aquella errónea idea de que por ser profesor debíamos saberlo todo. Entendemos el compromiso que tenemos de buscar la verdad, pero también sabemos que un profesor enseña mejor a otro profesor.

d) AMBIENTE EN EL QUE LOS PROBLEMAS INDIVIDUALES SE TRATEN
COMO RESPONSABILIDAD DEL GRUPO. (RESOLUCION DE PROBLEMAS)

Todos los profesores tienen problemas individuales en sus grupos y generalmente tienden a ocultarlos. Pero si se logra un ambiente de integración e interacción escolar, estos problemas dejan de estar solamente en sus manos. Su solución pasa a convertirse en un propósito del grupo. Es algo que pretendo, como directora y presidenta del Consejo Técnico Consultivo, llevar a cabo en la escuela a mi cargo.

Hace tiempo realicé una encuesta para detectar problemas ge

nerales y particulares que tuvieran los profesores. De hecho, la disciplina fue el problema común observado por todos; pero ya en lo particular hubo diversidad de éstos, por lo que planeo llevarlos a nuestras reuniones para discutirlos y encontrar la mejor solución. Así empezaremos a lograr un verdadero crecimiento profesional.

- c) QUE SE APOYEN INICIATIVAS, EN LUGAR DE SOLO REVISAR RESULTADOS. (APOYAR INICIATIVAS)

Se logra una mayor motivación en el profesor, si en lugar de llevar un sistema en el que se le recompense por los resultados obtenidos; se le brinda un verdadero apoyo para crecer, correr riesgos y cambiar. El interés de mejorar, su iniciativa y su voluntad de hacer las cosas, reflejan que el apoyo brindado se traduce en una buena inversión en la formación de los profesores.

En muchas ocasiones los profesores aportan o sugieren ideas muy buenas, pero el director las desecha, simplemente porque cree que está siendo rebasado en sus funciones y lo que hace es frustrar a ese valioso elemento y acabar con su motivación.

Solamente en escuelas donde se dé la integración, interacción, el ambiente de resolución de problemas y la inversión; se

podrá favorecer un alto nivel de motivación del profesorado.

3) POLITICAS ESCOLARES QUE PROMUEVEN UN AMBIENTE MOTIVACIONAL PARA EL PROFESOR.

Cada escuela practica una política muy particular y de ella depende que coexistan las características necesarias que influyen en la motivación y rendimiento de los profesores.

Si se le da oportunidad al profesor de participar en las decisiones sobre algunos aspectos importantes de la educación; se le hará sentir que ejerce cierto control, ésto estimulará y fortalecerá su motivación, y de esa forma trabajará con mayor responsabilidad y entusiasmo.

En cuanto a la evaluación del profesorado, es importante que los docentes participen en la planificación de sistemas de evaluación que lo lleven a un autoanálisis comprometido. Actualmente con la introducción de la carrera magisterial se está buscando elevar la calidad en nuestro sistema educativo, y es en el renglón del desempeño profesional del docente donde se está concentrando la mayor puntuación del sistema escalafonario horizontal, en el que consiste esta carrera; pero tal puntuación no se reduce a lo que el director conceda únicamente, sino que se le da la oportunidad al mismo profesor de autoevaluarse, así como a

sus compañeros, de participar. Creo que éste es un ejemplo de una política escolar que promueve un ambiente motivacional, aunque tengo mis dudas con respecto a posibles conflictos laborales que se derivarán de esta política.

La formación del profesorado influye notablemente en su motivación y rendimiento y también es parte de una política escolar.

Los profesores hemos estado abandonados por mucho tiempo en ese aspecto. Al salir de un seminario, la mayoría nos lamentamos de que no hay nada nuevo, de que fue inútil y perdimos el tiempo. Sentimos una gran frustración. Pero esto es el producto de que las autoridades educativas no han sabido darle al profesor lo que necesita, simplemente porque no lo han tomado en cuenta.

También porque en las escuelas no se ha practicado la integración, interacción, resolución de problemas e inversión, y se han descuidado los recursos materiales necesarios para que el docente trabaje.

En la actualidad parece que todo esto ha empezado a cambiar y que del abandono pasamos a un verdadero interés por mejorar nuestra situación como profesionistas.

ESQUEMA DE ORGANIZACION PARA LA ESCUELA

Mucho se ha hablado de la necesidad de una mayor participación en la gestión escolar, de los elementos que intervienen en ella y sus funciones o roles. También se han analizado las motivaciones que promueven un mayor rendimiento entre el profesorado, así como el tipo de liderazgo que debe asumir un buen director, pero debemos pensar en proponer un esquema de organización para poder llevar a la práctica todas estas ideas.

La participación en la gestión escolar debe organizarse y la única forma es creando grupos o consejos con un fin determinado, donde los participantes representen a todos los actores de la comunidad escolar.

El consejo técnico consultivo, la asociación de padres de familia, las cooperativas escolares, son ejemplos de órganos gestores de participación, pero si analizamos cada uno de ellos, en contraremos que no se encuentran representados todos los elementos que constituyen la comunidad escolar; si acaso en las cooperativas de las escuelas sí, pero rara vez se lleva este sistema en la ciudad y su función se limita a cuestiones sólo económicas.

Dentro de la carrera magisterial viene la conformación de un Organó Escolar de Evaluación, que estará integrado por todos

los miembros del consejo técnico consultivo y un representante sindical. Lo que va a evaluar este órgano son los aspectos relacionados con antigüedad, preparación, actualización y desempeño profesional de cada profesor, pero no están incluidos los padres de familia ni los alumnos.

Si el consejo técnico escolar es el órgano de gestión más importante de una escuela, ¿no sería correcto incluir la participación de alumnos, padres de familia y algunos elementos de la comunidad que se interesaran en participar?.

En la reconstrucción de una experiencia escolar que estoy viviendo, explico lo que tuvimos que hacer para controlar el desorden de los alumnos a la hora del recreo, y se puede observar cómo se fueron involucrando los mismos alumnos, padres de familia y profesores para superar el problema. No fué simplemente la idea del director, sino que cada elemento fué incorporando sus propias ideas.

Se partió de una reunión de consejo, pero por separado, un comité de niños redondearon el proyecto y por otro lado la asociación de padres de familia también aportó su parte. ¿No hubiera sido más sencillo reunirnos todos, integrados en un comité?.

Si en la práctica nos necesitamos unos a otros, ¿por qué no organizarnos de manera que todos podamos participar?.

Para el próximo ciclo escolar tengo planeado formar el consejo técnico de la escuela, con el director como presidente y un maestro como secretario, de la siguiente manera:

- a) Por todo el personal de la escuela.
- b) Por una comisión, representando a la sociedad de padres de familia.
- c) Por una comisión, representando a la sociedad de alumnos.
- d) Por una comisión que represente a la comunidad (ex-alumnos, o personas interesadas).

Al principio del año escolar elaboraremos un plan anual de acción, que comprenda los aspectos: técnico, social, material y administrativo.

Dentro del aspecto social se podrán formar comités a cargo de alumnos, pero con asesoría de los profesores que se elijan.

Se pueden llevar a cabo, por los distintos comités, actividades como: la creación de un periódico mensual escolar, la formación de una biblioteca, competencias deportivas y la creación de distintos talleres como: teatro, música, artes manuales, coci

na; involucrando a la gente de la comunidad que quiera participar compartiendo sus conocimientos.

Cada uno de estos comités funcionará de acuerdo a un plan de trabajo aprobado por el consejo técnico de la escuela.

Los alumnos tomarán parte en las actividades que deseen, de acuerdo a sus aptitudes e inclinaciones.

En los aspectos técnicos, administrativos y materiales se irán tomando las medidas y acuerdos necesarios para superar constantemente la obra educativa.

- ANAYA, Gonzalo. Qué otra escuela. Análisis para una práctica. Editorial Akal, Madrid 1979.
- BALLESTEROS, Antonio y Fernando Sáinz. Organización Escolar. Editorial Losada, S.A., Buenos Aires.
- ESPELETA, J. y Elsie Rockwell. Escuela y clases subalternas. Cuadernos Políticos, Número 37, Julio-Septiembre, 1983.
- GUERRERO Araiza, Cuauhtémoc. Una nueva actitud en la enseñanza de las Ciencias Sociales. Cero en Conducta, número 28, Noviembre-Diciembre de 1991, México, D.F.
- HIDALGO Guzmán, Juan Luis. Educación de calidad, una reflexión social sobre el trabajo docente. Cero en Conducta, número 11/12, Marzo-Junio de 1988, México, D. F.
- JIMENEZ y Coria, Laureano. Organización Escolar. Fernández Editores, S. A., México.
- REYES Rosales, J. Jerónimo y Humberto Arce Quezada. Guías Didácticas. S.E.P. Instituto Federal de Capacitación del Magisterio. Biblioteca Pedagógica de Mejoramiento Profesional.
- ROCKWELL, Elsie. De Huellas, Bardas y Veredas: Una Historia Cotidiana en la Escuela. México, DIE/CINVESTAV/IPN, 1982.
- SANCHEZ De Horcajo J. J. La Gestión Participativa en la Enseñanza. (Presupuestos Sociopedagógicos). Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid.
- SANCHEZ Quintanar, Andrea. Para qué enseñar y estudiar Historia. Cero en Conducta, número 28, Noviembre-Diciembre de 1991. México, D. F.
- S.E.P. Guía del Director. Primera Edición, Septiembre de 1992.