

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
Marzo 2000

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Rectora: Marcela Santillán Nieto

Secretario Académico: Tenoch E. Cedillo Ávalos

Secretario Administrativo: Arturo Eduardo García Guerra

Director de Planeación: Abraham Sánchez Contreras

Director de Servicios Jurídicos: Juan Acuña Guzmán

Directora de Docencia: Elsa Mendiola Sanz

Directora de Investigación: Aurora Elizondo Huerta

Director de Biblioteca y Apoyo Académico: Fernando Velázquez Merlo

Directora de Difusión Cultural y Extensión Universitaria: Valentina Cantón Arjona

Subdirectora de Fomento Editorial: Anastasia Rodríguez Castro

Coediciones: Angélica Sánchez Cabrera

Director de Unidades UFN: Adalberto Rangel Ruiz de la Peña

Coordinadora de la serie LE: Xóchitl Leticia Moreno Fernández

© Derechos reservados por la UFN

Esta edición es propiedad de la Universidad Pedagógica Nacional

Carretera al Ajusco núm. 24, Col. Héroes de Padierna

Delegación Tlalpan, C. P. 14200, México, Distrito Federal

Primera edición, 2000

Primera reimpresión, 2001

Queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra,
sus contenidos y portada, por cualquier medio.

Portada y diseño: Angel Valtierra Matus; *formación:* Luis Valdés

Impreso y hecho en México

Ilustración de la portada: Óleo sobre tela de Alejandro Nava, Zacatecas, 1956.

Se reproduce en esta edición por cortesía del autor.

.....
ÍNDICE
.....

PROGRAMA INDICATIVO	7
ESTRUCTURA	8

DESARROLLO DE LA GUÍA

UNIDAD I. HACIA LA CONCEPTUALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ACADÉMICA	11
Tema 1. Su contexto social: un referente básico de la organización de la escuela ..	12
Tema 2. Las perspectivas del alumno, del profesor y de los padres de familia . .	13
Tema 3. El trabajo académico y el quehacer en el aula	15
UNIDAD II. LA ORGANIZACIÓN LOCAL DEL TRABAJO EN LA ESCUELA	17
Tema 1. La complejidad de la organización en la escuela	18
Tema 2. La distribución del trabajo en la escuela	19
Tema 3. Las coordenadas del trabajo docente (tiempo, espacio y clima de relaciones)	21
Tema 4. El clima de trabajo	22
Tema 5. Los circuitos informales de discusión y formación académica	23

UNIDAD III.		
HACIA EL PROYECTO ESCOLAR	25
Tema 1. Por qué un Proyecto Escolar	25
Tema 2. El Proyecto Escolar: una tarea colectiva en permanente construcción	26
Tema 3. La configuración del Proyecto Escolar	27
UNIDAD IV.		
LOS CONSEJOS ESCOLARES	29
Tema 1. Diagnóstico de necesidades académicas	30
Tema 2. El funcionamiento de los Consejos Técnicos	32
Tema 3. Hacia un replanteamiento de los Consejos Técnicos	33
UNIDAD V.		
LA ORIENTACIÓN ACADÉMICA DEL TRABAJO ESCOLAR	34
Tema 1. Liderazgo académico y participación de los sujetos	35
Tema 2. Orientación académica	36
BIBLIOGRAFIA	39

PROGRAMA INDICATIVO

El Curso "Organización del Trabajo Académico" forma parte de la Línea de Gestión Escolar del Área Específica de la Licenciatura en Educación. De acuerdo con la "secuencia sugerida" de la línea, tiene como antecedentes más directos los cursos: La gestión como quehacer escolar y Enfoques de la administración aplicados a la gestión escolar, pertenecientes también a la Línea de Gestión Escolar así como los cursos de la Línea de Ámbitos de la práctica docente: Grupos en la escuela e Institución escolar.

El trabajo académico que se desarrolla en y para la escuela se considera como uno de los elementos centrales del quehacer de gestión escolar en tanto la forma en que se realice, los tipos de organización que tenga se convierten en un recurso favorecedor o en una objeción para el impulso al mejor desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

En este curso se abordarán las condiciones, criterios, implicaciones y formas de organizar el trabajo académico escolar, en aras de fortalecer el desarrollo de la "dimensión académica" de la gestión escolar, que consiste en el conjunto de decisiones y acciones que afectan directamente el desempeño docente.

En la organización del trabajo académico intervienen distintos participantes del colectivo escolar, aunque en diferentes momentos y con funciones específicas diferentes. Sin embargo, todos ellos tienen en común un mismo objetivo y deben operar coordinadamente.

Introduutoriamente pueden distinguirse dos tipos de mecanismos para el trabajo académico: formales e informales; ambos tipos de instancias tienen un importante papel durante la organización cotidiana del trabajo de la escuela, pero también y de manera importante facilitan el intercambio entre colegas acerca de cuestiones metodológicas, didácticas, de contenidos escolares, la detección de problemas y necesidades de los profesores, la actualización profesional, y el involucramiento de los participantes en la responsabilidad y compromisos institucionales. Así, tanto las instancias reconocidas como otros mecanismos que tienen un carácter más bien espontáneo, tienen diferentes posibilidades de planeación, pero ambas tienen grandes posibilidades para mejorar el trabajo de la escuela.

En este curso, ambos serán motivo de reflexión, en tanto que están presentes y son el medio para desarrollar la práctica docente y porque están asociados con los contenidos y valores escolares que tienen lugar en los espacios relacionados con la escuela y en ella misma.

A partir de una reflexión sobre su trabajo, en este curso el profesor-estudiante valorará la importancia de utilizar criterios de orden académico para tomar sus decisiones.

ESTRUCTURA

PROPÓSITO GENERAL DEL CURSO

A partir del análisis de la naturaleza de la dimensión académica de la gestión escolar, el profesor-estudiante planteará estrategias que fortalezcan las formas de organización del trabajo académico para y en la escuela orientadas a generar prácticas donde de hecho la jerarquía interna de las tareas de profesores y directivos, responda a una centralidad de la enseñanza.

UNIDAD I.

HACIA LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ACADÉMICA

PROPÓSITO

El estudiante identificará los ámbitos de intervención de carácter académico presentes en la práctica escolar.

Tema 1. Su contexto social: un referente básico de la organización de la escuela

Tema 2. Las perspectivas del alumno, del profesor y de los padres de familia

Tema 3. El trabajo académico y el quehacer en el aula

UNIDAD II.

LA ORGANIZACIÓN LOCAL DEL TRABAJO EN LA ESCUELA

PROPÓSITO

El profesor-estudiante identificará la importancia de adecuar la organización y sus estructuras formales e informales a las características socioculturales de los usuarios, como componente básico del potencial educativo de la escuela.

Tema 1. La complejidad de la organización en la escuela

Tema 2. La distribución del trabajo en la escuela

Tema 3. Las coordenadas del trabajo docente (tiempo, espacio y clima de relaciones)

Tema 4. El clima de trabajo

Tema 5. Los circuitos informales de discusión y formación académica

UNIDAD III.

HACIA EL PROYECTO ESCOLAR

PROPOSITO

El profesor –estudiante reflexionará sobre los proceso, las prácticas y los avatares implicados en la conformación de un proyecto escolar.

Tema 1. Por qué un proyecto escolar

Tema 2. El proyecto escolar: una tarea colectiva en permanente construcción

Tema 3. La configuración del proyecto escolar

UNIDAD IV.

LOS CONSEJOS ESCOLARES

PROPÓSITO

El profesor-estudiante analizará la importancia y las posibilidades para potenciar el papel y el trabajo del Consejo Técnico Consultivo en el desarrollo de la vida de la escuela y en la conformación del proyecto escolar.

Tema 1. Diagnóstico de necesidades académicas

Tema 2. El funcionamiento de los Consejos Técnicos

Tema 3. Hacia un replanteamiento de los Consejos Técnicos

UNIDAD V.

LA ORIENTACIÓN ACADÉMICA DEL TRABAJO ESCOLAR

PROPÓSITO

El estudiante analizará los elementos involucrados en la organización que se da en la escuela para el trabajo académico

Tema 1. Liderazgo académico y participación de los sujetos

Tema 2. Orientación académica

CRITERIOS Y SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN

Los criterios para la evaluación tienen que ver en primer término con los contenidos, de tal manera que para valorar las actividades previas, de desarrollo y complementarias debe considerarse inicialmente la profundidad y la claridad con que sean manejados los conceptos, las categorías, las reflexiones y los ejemplos que se le solicitan al maestro-estudiante, en cada caso.

En cuanto a los escritos, es recomendable atender al manejo teórico (cuando así se requiera) y también a la recuperación de la práctica docente, directiva y/o supervisora del profesor-estudiante. Hay que cuidar que tales ensayos estén hechos con claridad y coherencia como características básicas de presentación.

Conviene tener claro que no se busca el cumplimiento formal con las actividades, sino hacerlas con sentido reflexivo para lograr los propósitos planteados en el curso.

UNIDAD I.

HACIA LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ACADÉMICA

PROPÓSITO

El estudiante identificará los ámbitos de intervención de carácter académico presentes en la práctica escolar.

En las últimas décadas, la educación en México se ha ido expandiendo, se han hecho múltiples esfuerzos, especialmente por mejorar la cobertura. Sin embargo, la persistente necesidad de elevar la calidad requiere de enfocar los procesos educativos desde otras perspectivas, de manera que los profesores pongamos en juego nuestra capacidad de imaginar nuevas soluciones.

Bien sabido tenemos los problemas educativos: los niños siguen reprobando, repitiendo y desertando en grandes proporciones, tienen poca motivación por seguir aprendiendo, presentan bajos niveles de rendimiento escolar, aprendizajes deficientes para el ingreso a niveles educativos subsecuentes, desde los primeros grados arrastran y acumulan "lagunas" que entorpecen nuevos aprendizajes.

Juan Carlos Tedesco observa; "Un importante porcentaje de población escolar abandona el sistema escolar prácticamente en las mismas condiciones en que estaba antes del ingreso. [...Quizá] una de las experiencias de aprendizaje más significativas que realizan estos alumnos sea la experiencia del fracaso escolar".

Los factores que desencadenan esta problemática, los profesores lo sabemos, son de diversa naturaleza; en gran medida tienen que ver con el contexto social y cultural, pero otros son atribuibles a la escuela misma.

Pero ¿quién o qué en la escuela favorece el éxito o el fracaso escolar? Para contestar estas interrogantes vale la pena primero tener claro cuándo puede hablarse de éxito o de fracaso en (también de) la escuela.

Desde luego, es constante la preocupación de los distintos participantes involucrados e interesados por mejorar la calidad de la educación: se hacen nuevos planes y programas de estudio, se modifica la normatividad educativa y los profesores se involucran en nuevos programas de formación, pero el elemento que los pone en la dinámica cotidiana apenas es reconocido como factor clave: la organización de la escuela y para la escuela.

Es un hecho que los profesores, antes que nada, realizan las actividades necesarias para organizar la escuela: sin embargo, diversos factores la han ido desprendiendo de su fin primordial convirtiéndola en un fin en sí mismo. Y esta afirmación no parecerá una exageración si recordamos a los profesores o a los directivos o supervisores tomando decisiones acerca de los alumnos o de los profesores, a veces del uso de su tiempo diario y en otras ocasiones hasta de sus destinos, bajo criterios que poco tienen que ver con los fines pedagógicos de la escuela.

La organización de la escuela puede entenderse como un tramado de decisiones, acciones y condiciones que le da dinámica a las capacidades humanas y de infraestructura de la institución escolar en aras de lograr sus propósitos.

En esta unidad, clarificaremos en qué consisten esos propósitos para los distintos involucrados en el colectivo escolar y cuáles estrategias tienen al alcance para lograrlos.

ACTIVIDAD PREVIA

En otros cursos quizá usted ya ha hecho la reflexión acerca del tipo de jardín de niños o escuela primaria (o sector o zona) en que le gustaría estar trabajando y quizás dirigiendo. Para iniciar el trabajo en este curso, elabore un documento donde, mediante una descripción, dé respuesta a esta cuestión, ya sea rehaciendo un

primer documento -que retome de otro curso- para incorporar su visión actual respecto al tema, o bien, elaborándolo por primera vez.

Como segundo apartado de este documento, enumere los aspectos de los que depende que la escuela (sector o zona) se convierta en la que usted acaba de describir. Después de elaborar este listado, clasifique los distintos aspectos identificados (de acuerdo con los criterios que considere pertinentes).

En un tercer apartado, elija aquellos aspectos que son de índole académico o técnico-pedagógico. Entre ellos, quizás encuentre algunos que estén muy relacionados aunque no sean netamente académicos.

Entregue un ejemplar de su trabajo al asesor y conserve otro para usted. Durante el desarrollo del curso y de las actividades de interacción con el asesor (y con el grupo, en su caso) remítase a él para contextualizar las reflexiones que realice.

Tema 1. Su contexto social: un referente básico de la organización de la escuela

Presentación

De acuerdo con la normatividad educativa, las escuelas cumplen con un plan de estudios común en todo el país. Esto es cierto en tanto que llevan los mismos programas y libros de texto y porque los profesores reciben formación pedagógica similar. Sin embargo, la realidad cotidiana de cada escuela obliga a los profesores y directivos¹ a hacer adaptaciones considerando el entorno o contexto social particular al que pertenece la escuela.

Si la misión de la escuela es la socialización de los niños y para ello requiere una estructura y organización adecuadas, es menester el análisis interrelacionado de ambos aspectos. La escuela participa a la vez de las normas y necesidades sociales tanto del entorno próximo como del lejano —el poblado o colonia y el país, respectivamente—. Pero no solo recibe la influencia externa, la escuela también actúa sobre el entorno que los rodea.

El desarrollo de las escuelas frecuentemente es poco analizado ya que parecen funcionar "sobre ruedas"; durante el año lectivo, los profesores enseñan, los niños estudian, los directores conducen y los supervisores vigilan. Pero habrá que preguntarse si no marcha así como producto de la inercia, donde la escuela (zona o sector) está cumpliendo escasamente con su misión -en términos escolares: "de panzazo"-.

Es importante reflexionar sobre el contexto social y cultural donde usted labora para comprenderlo, para saber quiénes son sus

"usuarios", "clientes", "destinatarios", para quienes trabaja usted y qué es lo que necesitan de la escuela. Con ello pondrá a prueba su capacidad para "mirar" a su población escolar. Y que sus conclusiones sirvan como punto de partida para orientar la visión futura del trabajo en la escuela (zona o sector).

Para comenzar, analizaremos la interdependencia que hay entre la escuela, la comunidad y la sociedad tanto en términos generales como en cuanto a las formas que toma cotidianamente.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto "Las relaciones educación-sociedad", de J. J. Sánchez de Horcajo.

2° Elabore una síntesis de las ideas centrales que plantea el autor.

3° En el texto se afirma que "a cada concepción de hombre y de la sociedad corresponde un cierto tipo de educación. Recíprocamente a cada proyecto educativo corresponde un proyecto de organización de la sociedad". Explique brevemente cómo son el hombre y la sociedad actualmente, y si la educación que se está impartiendo fomenta ese tipo de hombre y sociedad (valores, instrumentos, estilos de vida, formas de relación, etc.).

4° El autor refuerza su planteamiento cuando dice: "El sistema de educación es muestra y medida de la sociedad". Al considerar su escuela (zona o sector) y la labor educativa que usted y sus colegas llevan a cabo: explique los aspectos que le llevarían a estar de acuerdo o en desacuerdo en esta postura.

5° Veamos qué tanto conoce el entorno escolar: ¿Cómo caracterizaría usted el entorno social de la escuela (zona o sector) donde labora?

Para que elabore este trabajo considere la diversidad de aspectos que están involucrados en consecuencia, en su descripción incluya aspectos que describan físicamente a la comunidad así como sus prácticas socioculturales. Apóyese en los indicadores que a continuación se le sugieren para poner por escrito su conocimiento sobre el contexto social de la escuela (zona o sector). De cada aspecto, exprese lo más relevante.

- Descripción física:

1. En adelante nos referiremos al director(a) de escuela, supervisor(a) y jefe(a) de sector como directivos.

- Extensión
- Estilos de casas y otras edificaciones
- Servicios públicos de que dispone
- Relaciones sociales:
 - Carácter de la gente
 - Costumbres en el trato
 - Actitudes hacia la escuela
- Fuentes de empleo
- Involucramiento de/con líderes, organizaciones religiosas, políticas
- Problemas principales de la comunidad
- Aspectos más positivos (o ventajas principales) de la comunidad

6° Elabore un breve ensayo donde explique cuáles de estas características "entran" a la escuela y cuáles "salen" de ella. ¿Hace algo la escuela por modificarlas o reforzarlas? ¿Qué hace la escuela para aprovecharlas en su labor educativa? Considere lo positivo y lo negativo.

7° Lea el texto de Gimeno Sacristán "Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores" donde aborda múltiples perspectivas que permiten el análisis de la escuela-sociedad, además de otras problemáticas que serán tratadas a lo largo del curso y que le dan un marco para un análisis posterior.

Tema 2. Las perspectivas del alumno, del profesor y de los padres de familia

Presentación

La escuela participa de los valores y del ser mismo de la sociedad.

Actualmente la sociedad está involucrada en un proceso de apertura y reconocimiento a la importancia de la participación democrática en las decisiones sociales. Las corrientes pedagógicas contemporáneas exhortan a los educadores (y a los planificadores educativos) no sólo a aceptar la voz del otro como válida cuando se da, sino que promuevan la participación activa de los integrantes de una comunidad educativa.

Su fundamento básico, además de la igualdad entre los seres humanos, es que la participación conduce al involucramiento de los sujetos, de manera que niños, profesores, directivos y padres de familia ponen en juego un compromiso personal, su iniciativa y su responsabilidad.

Cuando se encuentran las iniciativas divergentes de los participantes se valoran otros aspectos para tomar decisiones, se enriquece la concepción de la realidad, los problemas cobran

dimensiones distintas, se asumen las decisiones con la convicción de la corresponsabilidad. La participación también involucra una dosis de conflicto y un proceso de negociación, tácito o abierto, con distintos grados de correlación de fuerzas.

El profesor, el director y el supervisor sostienen diversos tipos de contacto con el alumno, con otros profesores, con los padres de familia y con otras autoridades educativas y de la comunidad. Saben (o creen saber) las expectativas que ellos tienen respecto a la escuela.

En este tema se abordará un análisis de los puntos de vista de los distintos integrantes de la comunidad educativa desde los lugares donde se da su participación en el proceso educativo. Su importancia radica en que su visión es lo que le da forma a la respuesta y a la participación de cada uno de ellos.

Para comenzar, analizamos la importancia de que los actores o participantes de una escuela se clarifiquen los objetivos que tienen en común, perfilen la identidad que como institución escolar desean y pueden alcanzar y establezcan las estrategias para llevar a cabo un proyecto orientado a cumplir la misión de la escuela. En este proceso, el directivo valorará su papel motor.

Es importante que la comunidad escolar identifique las necesidades sociales que atenderá, priorizando aquellas que las condiciones del entorno social próximo le requieran; de esta manera se facilitará el involucramiento de los integrantes en el adecuado cumplimiento de sus funciones.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Haga una lectura cuidadosa del texto "Planteamientos institucionales a medio-largo plazo" de Joaquín Gairín.

El texto tiene como objetivo describir distintos instrumentos que facilitan la gestión educativa. Estas propuestas del autor, nos permiten primero, reflexionar sobre la importancia de definir los tópicos que cada instrumento sugiere, y luego, facilitar la elaboración de aquellos documentos que nos permitan hacer una planeación de nuestra escuela o ámbito de ejercicio docente.

2° El autor del texto tiene su visión al respecto, pero según las reflexiones que a usted le despierta la temática: ¿Cuáles serían las ventajas de contar con un proyecto educativo para la escuela (zona o sector) donde usted labora?

3° Haga un sondeo entre: a) los maestros, b) los padres de familia, y c) los niños, sobre cuáles son las características que distinguen a su escuela de las otras e indague qué aspectos de la escuela (zona o sector) consideran que deben modificarse, refor-

zarse o aprovecharse de otra manera.

Quizás sea conveniente que no haga las preguntas de manera directa, sino por ejemplo, con los niños puede conversar acerca de qué les gusta más de la escuela y qué actividades les gusta hacer fuera de la escuela; con ello puede iniciar un análisis de la relación que hay entre los intereses más genuinos de los niños y lo que les aporta la escuela. Para realizar sus entrevistas, aproveche la visita de cualquiera de ellos, de manera que sean elegidos al azar.

No dude en preguntar tanto a aquéllos de los que cree conocer sus respuestas como a aquéllos con los que menos ha conversado. En la primera oportunidad registre los puntos de vista de sus entrevistados.

4° A partir de sus registros y considerando su propia visión establezca los "principios de identidad" de la escuela donde labora. Si es usted supervisor/a haga lo propio respecto a la zona o sector que tiene bajo su responsabilidad.

5° A continuación caracterice las expectativas que tienen de la escuela. Separe las de cada sector de la comunidad (incluya su posición, ya que usted representa otro sector de la comunidad educativa). Analice las coincidencias y las divergencias.

6° Reflexione sobre sus hallazgos. Coméntelos con su asesor y/o en la sesión grupal.

7°. Lea en el texto "Redefinición de los roles de los grupos participantes", de J.J. Sánchez, el papel de cada uno de los grupos representantes de la comunidad educativa que le da sentido a la institución escolar.

La lectura de este texto le auxiliará en la realización de las "actividades de desarrollo" planteadas, particularmente ofreciéndole distintas perspectivas desde las que cada grupo le da sentido a la escuela en general, a la enseñanza y a la función directiva.

Explique cómo se da la relación de cada uno de los grupos con los demás, de manera que caractericen el tipo de comunidad educativa de la institución donde trabajan. Así por ejemplo, establezca los motivos para los que son citados los padres de familia, razones por las que un alumno se presenta en la dirección (quiénes van y a qué), ¿el director/supervisor sostiene periódicamente o programa conversaciones con los niños, los padres de familia, con los maestros? Presente por escrito los siguientes puntos:

- El poder organizador
- Los maestros (enseñantes)
 - con relación a los padres de los alumnos
 - con relación a los alumnos
 - las relaciones entre el cuerpo de educadores

-las relaciones del cuerpo de profesores con la dirección.

- Los padres de alumnos
 - Las relaciones padres-maestros
- Los alumnos
- Los representantes de la comunidad

Tema 3. El trabajo académico y el quehacer en el aula

Presentación

Como parte integrante de la práctica escolar de los directivos (directores, supervisores) y de los maestros, existe un tipo de acciones que favorecen y propician el trabajo sustantivo de la escuela a las que denominamos trabajo académico. Se trata de la organización colectiva para la enseñanza.

El trabajo técnico-pedagógico es el quehacer central de la institución escolar y consiste en el dominio y puesta en práctica de los conocimientos y saberes específicos y especializados² involucrados en la enseñanza.

Con el concepto "trabajo académico" queremos referirnos al trabajo que desarrollan en conjunto los maestros y sus directivos para realizar con mejor calidad el trabajo de enseñanza. Incluye las estrategias para tomar las decisiones como equipo escolar respecto a los criterios para organizar y planificar las actividades de la escuela, continuar la formación de profesores y directivos en los espacios de trabajo, el análisis e intercambio de experiencias, de sugerencias, y de materiales de trabajo, entre otros.

El concepto integra aspectos que de suyo no están agrupados en el desarrollo cotidiano, puesto que algunas de estas acciones se realizan a partir de una planificación, otras se realizan como parte de una rutina (aunque no se ha reconocido su trascendencia) y otras más se realizan espontánea o coyunturalmente.

El estudio del tema se apoyará en varios textos, los cuales aportan elementos para analizar, en la realidad escolar concreta de los profesores-estudiantes, la relación existente entre el contexto social y el tipo de trabajo que como escuela realizan; permitiéndole visualizar en qué consiste una gestión académica, analizar cómo el directivo ejerce en lo cotidiano su función académica y destacar cómo esta misma función se da en la relación del directivo con los padres de familia y en las actividades generales de la escuela.

Los aspectos que se propone sean destacados son: la

importancia que tiene reflexionar sobre el impacto del trabajo colectivo realizado por los directivos (directores y supervisores) y los profesores –que a veces es denominado extraenseñanza- para la calidad de la vida de la institución escolar.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto "La dimensión social" de Leonor Pastrana. A partir de esta lectura, discuta con sus compañeros y/o con el asesor, la idea del contexto social, representada en este caso por los alumnos, como referente básico de la organización de la escuela. Con la ayuda del análisis realizado en el texto, lleve su análisis a la realidad escolar propia.

2° Lea los textos: "¿Qué significa lograr una gestión académica?" de Neptalí Ortega y Justino Castillo, y "La dimensión pedagógica" de Leonor Pastrana.

3° Con base en su lectura, elabore un escrito donde plantee su postura, explicando las consideraciones que necesite hacer, respecto a las siguientes proposiciones:

- Una forma de contribuir y cuidar la adecuada realización de las tareas escolares es participando en ellas, ayudando a desarrollarlas; el directivo puede hacerlo más frecuentemente.
- La actitud de los directivos al regular el ritmo del movimiento de los niños o la solicitud de disciplina durante los actos escolares son actividades que distraen al director de sus funciones.
- En general, es imprescindible llevar un control estricto de los materiales didácticos de uso general en la escuela.
- "Pensar cómo hacerle" en las cuestiones de organización de la escuela junto con los maestros sostiene un ambiente escolar integrado, con menos riesgos que si se dictan instrucciones.
- Es posible buscar y ejecutar alternativas de solución a los problemas de enseñanza y de organización en forma conjunta, y no solo permitiendo que la participación se reduzca al planteamiento de una queja, o bien, considerando que los problemas son personales y que deben tener solución en el individuo que los genera".

4° Haga de nuevo una lectura de los textos, incluyendo el de "La respuesta organizativa: el trabajo en equipo" de J.L. San Fabián Morato, y elabore nuevas proposiciones respecto a la vida académica de la escuela.

Si estudia el curso en modalidad semiescolarizada o intensiva, lleve al grupo sus proposiciones y en una actividad grupal, dirigida por su asesor, intercámbielas para que otros profesores-estudiantes establezcan su postura respecto a las proposiciones que usted dedujo.

Si estudia de forma autodidáctica, en la próxima entrevista que tenga con su asesor lleve sus proposiciones y argúmentelas.

ACTIVIDAD FINAL

Elabore un ensayo acerca de qué es lo que la escuela donde usted labora aporta, produce o logra o no, tomando como base los trabajos y discusiones desarrolladas a lo largo del estudio de la Unidad I.

Para sustentar su descripción, auxíliese de datos como los siguientes, referidos a su propia escuela:

- Número de niños que ingresó a primer grado hace seis años y número de niños que egresará de sexto; en el caso de peescolar, haga la estimación de acuerdo con el número de grados que ofrezca la escuela.
- Edades de ingreso y de egreso.
- Grados con mayor deserción.
- Niños con edad correspondiente al grado.
- Sobreedad.
- Niños repetidores en cada grado.
- Repetidores en primer grado.
- Porcentaje de reprobación.
- Cuántos desertaron después de repetir cuántas veces.
- Cuántos años se pasa un niño en esa escuela para salir de sexto grado (o del último que ofrezca la escuela).
- Nivel de aprovechamiento de los niños.
- Concursos ganados.
- Mejoras a la comunidad atribuibles a la escuela.
- Con qué nuevas habilidades la escuela devuelve a los niños a sus padres.
- Y en fin, aquellos datos que le permitan analizar los resultados de la escuela, en términos de lo que la sociedad en general, los padres de familia, los mismos profesores y directivos así como los niños le demandan a la escuela donde usted labora.

2 . Asimilando en parte la definición de "lo técnico" de J. Ezpeleta (1989)

UNIDAD II.

LA ORGANIZACIÓN LOCAL DEL TRABAJO EN LA ESCUELA

PROPÓSITO

El profesor-estudiante identificará la importancia de adecuar la organización y sus estructuras formales e informales a las características socioculturales de los usuarios, como componente básico del potencial educativo de la escuela.

La segunda unidad del curso está orientada hacia el reconocimiento de la importancia de adecuar la organización y sus estructuras (formales e informales) a las características socioculturales de sus usuarios, como componente básico del potencial de atención educativa de la escuela.

Es importante tomar en cuenta la necesidad de esta adecuación local a los rasgos socioculturales de los niños y de los padres, como punto de partida para desarrollar la tarea educativa con éxito. Conviene por ello los elementos estudiados en la Unidad I, es decir, tener presente cuál es el área de afluencia a la escuela y por qué, lo que espera de enviar a sus hijos a ese plantel precisamente. Es con niños particulares y no con niños ideales o abstractos que los docentes realizan su tarea formadora.

La escuela a la vez que institución educativa es el centro de trabajo que atiende de acuerdo con la función social que tienen asignada, la formación de las "nuevas generaciones". En este proceso intervienen la enseñanza proporcionada por los maestros y el aprendizaje desarrollado por los alumnos. En este sentido, la asignación de grados y grupos importa no solo como ubicación laboral sino como decisión técnico-pedagógica del directivo y/o del colectivo escolar que compromete el desempeño profesional de cada maestro y la calidad de la formación de los niños.

Paralelamente al cumplimiento de la tarea sustantiva de la institución escolar se atienden otras tareas "extra-enseñanza" que tienen la función de dar posibilidad de existencia y fortalecer la enseñanza. Entre ellas están las acciones que permiten resolver

las necesidades de la escuela, la presencia de la supervisión y del sindicato, y las exigencias de los padres, el mantenimiento y crecimiento del plantel. También están las condiciones; cada una de ellas implica tareas específicas y diferentes grados de responsabilidad frente al funcionamiento del plantel.

Muchas veces y por diferentes razones, el tiempo destinado a las tareas extra-enseñanza es mayor, si se considera lo deseable, al que se dedica la enseñanza.

Con esta unidad se intenta motivar la reflexión para generar prácticas que reorienten la jerarquía interna de las tareas de profesores y directivos, donde exista de hecho una centralidad de la enseñanza en las escuelas.

ACTIVIDAD PREVIA

1° Elabore un organigrama de su escuela o de su zona escolar o sector. El organigrama es un esquema donde se representan las relaciones formales de autoridad que hay al interior de la escuela, de la zona o del sector.

Si es de la escuela considere:

Director, subdirector, secretario escolar, profesor adjunto, maestros, personal no docente, padres de familia, alumnos.

Si es de la zona o sector considere:

Jefe de sector, auxiliares, cuerpo técnico, secretario de zona o sector, supervisores, directores, maestros.

2° Enliste para cada persona las funciones principales que tienen en la escuela; por ejemplo, para cada maestro anote el grado y grupo que tienen asignado, así como las comisiones donde es responsable o colaborador, señalando cuál es el

caso, para el profesor adjunto señale cuáles son las responsabilidades que le competen, para el conserje enliste sus actividades, etc.

3° Escriba las razones que existen, según su opinión o lo que usted sabe, para que cada quién tenga estas funciones.

Tema 1. La complejidad de la organización de la escuela

Presentación

En la escuela se da un tramado interno de acciones y decisiones que sostiene el trabajo escolar de "todos los días" y que es poco reconocible desde las perspectivas administrativo-organizativas "clásicas". Tales teorías conciben los procesos de trabajo como estrictamente previsibles, mediante el conocimiento y control de todas las variables intervinientes. Estas propuestas han probado su "eficacia" en la producción industrial y de ahí se han trasladado al campo educativo. Sin embargo difícilmente las dinámicas escolares y áulicas pueden ser normadas con tanta exactitud (Aguilar L.:1991, Ezpeleta: 1991, Gimeno: 1991).

La red de trabajo que se da en la escuela es una estructura local construida en el encuentro diario de maestros y directivos, conforme a las condiciones particulares de su escuela, el entorno social y las determinaciones del sistema educativo.

En este sentido, no hay una sola forma de organización a la que deban adscribirse las escuelas, pero sí hay elementos de la organización que deben ser estudiados para incorporar o desechar prácticas que mejoren las condiciones organizativas de la escuela, de manera que pueda realizar con más eficacia su labor docente .

Interesa dejar asentado que no existe un "modelo" de organización escolar a imitar sino "modelos" de organización a analizar. Los casos que se estudiarán tienen particularidades que se explican por muchas razones (criterio directivo, presencia de la supervisión, exigencia de los padres, etc.), algunos aspectos funcionan bien y otros con dificultades. Lo que importa para cada escuela es concebirla como lugar donde se suceden muchas cosas, es un lugar de trabajo sociopedagógico, de prácticas de medidas, de órdenes, de formas de tomar decisiones, de relacionarse, etcétera y sobre todo, para cumplir con su cometido, se convierte en un espacio de reflexión y formación docente sin perder de vista el sentido educativo del accionar de la escuela.

En este tema se analizarán diversas perspectivas sobre la organización escolar para reflexionar sobre elementos que pueden permitir comprender la realidad organizacional de su escuela.

Interesa destacar que la organización es un medio para lograr el fin institucional que para el caso de la escuela es la educación, como lo plantea Ciscar y Uría: la organización escolar tienen la finalidad de "crear una situación institucionalizada altamente educativa".

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto de Ciscar-Uría: "Organización Escolar".

2° Elabore una síntesis de los planteamientos organizacionales acerca de la escuela conforme al esquema de la siguiente página.

3° Discuta (con sus compañeros, con sus colegas de escuela o con su asesor) el contenido de su cuadro, poniendo énfasis sobre los aportes de cada perspectiva organizacional para pensar a la escuela como institución educativa y centro de trabajo.

4° ¿Qué implica pensar a la organización escolar como objeto de tratamiento "científico"?

5° Reflexione colectivamente si es o no conveniente organizar la escuela concibiéndola como sistema.

6° Con base en una revisión de la Ley General de Educación, emitida en 1993, explique cuál es la política educativa actual respecto a la organización escolar.

7° Elabore un breve escrito denominado "La complejidad de la organización de mi escuela", donde ordenen las conclusiones y reflexiones a las que llegó, tomando en cuenta las primeras cinco actividades realizadas.

8° Con su organigrama como referente, realice lectura del texto de J.L. San Fabián Morato.

9° Con ayuda de este texto, amplíe su organigrama "hacia fuera" y "hacia arriba" de la escuela que dirige o donde trabaja como docente o del grupo de escuelas que coordina.

10° Considerando el trabajo realizado en la Unidad I y en este tema, enliste los componentes de la organización escolar.

A continuación haga un intento de explicar cómo se interrelacionan, armónica o conflictivamente, todos y cada uno de los componentes para llevar a cabo la enseñanza. Para ello, piense en las dificultades aciertos y repercusiones, reticencias, carencias, esfuerzos creativos, experiencia que hay en la realización de la cantidad de tareas que hay en la escuela.

11° Elabore un escrito donde explique los sentidos que toma la

PERSPECTIVAS	TESIS CENTRAL	CONCEPTO IMPLÍCITO
Empresa Teoría de la gerencia científica		
Conjunto de departamentos Teoría de la departamentalización		
Burocracia Teoría de la organización burocrática		
Relaciones humanas Proyección de las relaciones humanas en la organización escolar		
Sistema abierto La escuela como sistema abierto		

complejidad de la organización del trabajo en la escuela donde usted labora, así como las implicaciones que advierte para el trabajo cotidiano que realiza.

Tema 2. La distribución del trabajo en la escuela

Presentación

La transmisión y vehiculización del conocimiento así como la adquisición de hábitos y capacidades indispensables para el aprendizaje, es tarea de la escuela. Para cumplir esta misión institucional, requiere organizarse a partir de una distribución del trabajo que hace marchar a la escuela entre los miembros que la componen; este es un acontecimiento del nivel micro sobre el que no se ha pensado ni teorizado suficientemente, por lo que es importante que el profesor-estudiante revise la importancia que tiene sobre los resultados de la escuela (en la que usted labora).

Cuando se observa detenidamente a la escuela, se descubre que ahí (de la misma manera que en la sociedad o en cualquier institución) existe una división interna del trabajo, que responde básicamente a una forma concreta de distribuir y optimizar los recursos profesionales y materiales disponibles. De los criterios empleados para ello, depende en gran medida el éxito en la atención de las tareas sustantivas de la escuela. En este sentido, entre las decisiones de mayor importancia pueden mencionarse la asignación de:

- Grados y grupos
- Comisiones
- Tareas para la realización de los festivales y homenajes
- El cargo de auxiliar de dirección

Conviene asentar que la lógica de distribución del trabajo escolar puede responder a demandas externas a la enseñanza (financiamiento y mantenimiento de la escuela) y a exigencias intrínsecas al quehacer del aula (valoración propia del trabajo docente a través de calibrar los aprendizajes de los alumnos); pero dentro de la contradicción entre estas dos fuentes de exigencias importa:

- 1) Ubicar un punto de equilibrio frente a las propias condiciones materiales e institucionales de trabajo y a la nueva presión que recae sobre los maestros a raíz de los cambios en la política educativa, que entre otras cosas, trae consigo el énfasis en la evaluación institucional considerando el rendimiento de los niños.
- 2) Reordenar el trabajo conjunto de manera colegiada, donde el consenso permita dar cabida real a las tareas y a los problemas de la enseñanza.

Durante el estudio de esta temática, el profesor-estudiante valorará las repercusiones que tienen los criterios para asignar a cada maestro el grado y el grupo que atiende durante el año escolar. Así, el directivo se ve ante distintas posibilidades para hacer estas designaciones: les pregunta a los profesores sus preferencias, induce sus decisiones o las impone. Cada una de estas alternativas tienen consecuencias distintas. Ya sea que aproveche la posibilidad de consensar las decisiones o que designe a cada profesor según su criterio, está en la obligación de cubrir todos los grados.

Entre estos dos polos se pueden generar tensiones y también negociaciones. En ellos intervienen la valoración del director respecto de las capacidades de los maestros de la escuela así como la autopercepción que tienen de sí mismos cada uno de ellos. Asimismo, conviene anotar que el agrado con que se toma alguna responsabilidad así como el grado en que se es competente para

desempeñarla, repercuten en su cumplimiento, en el desempeño docente, en el clima de trabajo en el ámbito escolar y, de manera particular, en los logros de los niños.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Retome su organigrama y lea "La división interna del trabajo" de Leonor Pastrana.

2° Haga un recuento de las problemáticas y de los temas que se abordan en este capítulo. Observe que en cada subtítulo se incluyen varios temas.

Identifique las coincidencias que descubre entre el ejemplo que muestra el texto y el documento que elaboró al principio de esta unidad (organigrama, responsabilidades y justificaciones), anótelas y trate de explicarse por qué coinciden.

Analice el proceso de toma de decisiones que se da en la escuela donde usted labora respecto a la distribución del trabajo. Reflexione acerca de quienes intervienen en ello (el directivo, éste y un equipo de maestros o el colectivo escolar); en qué momento se da; con qué elementos o argumentos se cuenta para decidir. ¿Cuál es la importancia, las condiciones y las consecuencias de cada caso?

3° Lea "Organización del multigrado" de Justa Ezpeleta y Eduardo Weiss.

4° Si la escuela donde usted trabaja tiene rasgos más parecidos a los descritos en este reporte, haga un análisis de las coincidencias que encuentra con el trabajo que usted desarrolló en la ACTIVIDAD PREVIA. Analice el proceso que lleva a definir cómo se distribuye el trabajo en su escuela. ¿Cuál es la importancia, las condiciones y las consecuencias de cada caso (el del texto y el de su escuela)?

5° Identifique las divergencias, anótelas y trate de explicarlas.

6° Busque con quién discutir sus observaciones: si estudia el curso en modalidad a distancia puede buscar un interlocutor entre sus colegas o acudir con el asesor; si estudia el curso en la modalidad intensiva o en la semiescolarizada, discútalas con el grupo.

Durante el proceso de su reflexión, tenga presente la particularidad de su escuela en cuanto a:

- Contexto social
- Estilo de mando directivo
- Forma de relación con la supervisión
- Presencia de padres de familia
- Otras que usted identifique

7° Existen acciones o trabajos que durante el año escolar se van requiriendo y que van siendo asignados a una u otra persona (o a varias), según el tipo de actividad de que se trate, del trabajo que tengan otros, la normatividad establecida, el criterio del director, la opinión de los maestros, etc.

Identifique algunas actividades de este tipo, por ejemplo, si falta un profesor, qué hace la escuela con su grupo, quién se hace cargo del grupo, con qué criterio y quién resuelve qué hacer. Plantee otros ejemplos y analice qué tipo de solución se da (en su escuela, zona, sector), por qué se da esa solución, si es o no la más conveniente y, lo más importante, cuáles son los criterios más adecuados para resolver los casos que se discuten.

8° Considere alguna experiencia donde se tuvo que tomar alguna decisión, por ejemplo, para distribuir las "comisiones" (responsables y auxiliares).

Tema 3. Las coordenadas

del trabajo docente:

(tiempo, espacio y clima de relaciones)

Presentación

Las actividades escolares se realizan en tres tipos de condiciones o coordenadas: tiempo, espacio y clima de trabajo. Es decir, las funciones y responsabilidades que de manera diferenciada se llevan a cabo en la escuela, tienen que llevarse a cabo en determinadas horas y lugares específicos, con un ambiente de relaciones creado por personas particulares.

Considerándolos como organizadores para cumplir con las responsabilidades escolares, es importante que se tengan claros los criterios para el uso del tiempo (hora de entrada, de salida, de recreo, de las distintas clases, de ensayos) y del espacio escolar (uso del patio, distribución de los salones, acceso a la dirección) durante la jornada.

La organización escolar debe estar centrada en apoyar la enseñanza, dado que es la función sustantiva de la escuela; sin embargo, en la vida escolar el tiempo disponible para la enseñanza es compartido con otras tareas colaterales que también son importantes para la existencia de la escuela.

De esta manera, el tiempo real de enseñanza se ve disminuido por otra serie de tareas fundamentales (puesto que de ellas depende la sobrevivencia del plantel) pero no sustantivas. Actividades como conseguir financiamiento, atender el mantenimiento del edificio y responder a las exigencias burocrático-administrativas requieren u obligan la atención de los docentes y de los directivos.

Por ejemplo, cuando no se cuenta con el financiamiento suficiente para que la escuela funcione, los maestros tienen que poner en práctica estrategias que les permitan hacer un acopio de materiales y recursos, ya sea didácticos, para trabajar en el aula (desde los gises y borradores hasta los mapas y el material de uso diario individual de los niños), o bien, los de construcción (grava, varilla, cemento), cubetas, escobas, jabón) o de remozamiento (pintura, clavos).

Es importante destacar que para estas tareas el maestro no solo dedica tiempo, sino también su ingenio para conseguir la colaboración necesaria, en ello emplea su "halo" como maestro, sus dotes persuasivas personales y a veces hasta sus tonos exigentes. Estos también constituyen saberes docentes.

También dedica tiempo a organizar a los niños, a los padres o a sus propios compañeros maestros para desarrollar los trabajos de mantenimiento del edificio escolar, del patio, de la dirección, del mobiliario del aula, y en ocasiones, la elaboración del material didáctico.

A pesar de los intentos oficiales, la documentación y los trámites burocráticos siguen demandando del profesor mucho tiempo, no solo por su cantidad sino porque durante el inicio de las reformas se ven obligados a reordenar sus esquemas de llenado haciendo lentos los procedimientos, mientras se habitúan a ellos.

Por todo lo anterior, importa que en la escuela, como institución educativa y centro de trabajo, se generen o se rearticulen los procesos y las prácticas de trabajo de tal manera que la enseñanza ocupe un lugar prioritario.

Si bien la posibilidad de la autonomía local encuentra límites en las estructuras del mismo sistema educativo, o dicho de otro modo, las iniciativas de los profesores pueden estar muy abocadas hacia el aprovechamiento de la mayor parte del tiempo para la tarea didáctica, en ocasiones sus directivos ignoran estos intentos enfatizando la "necesidad" de "cumplir" de cierta forma con los requerimientos sin considerar que pueden haber alternativas para cumplir y a veces de menor manera y en menos tiempo este tipo de ordenamientos institucionales.

Es cierto también que los profesores no siempre tienen una actitud orientada a incrementar el tiempo de la enseñanza, ya sea porque las otras actividades han ganado excesivamente su motivación, o en caso extremo, porque se han convertido en una oportunidad para "descansar del grupo".

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto de Ciscar y Uría: "La organización y la didáctica".

2° Explique las implicaciones teórico-prácticas de la relación entre didáctica y organización escolar. Anote los argumentos que tenga a favor de su interconexión o de su independencia.

Después de anotar sus juicios considere que la mayoría de los estudios, y en buena medida el sentido común magisterial y académico las han ido pensando de manera disociada por diversas razones. ¿Cómo es y cómo debe ser la relación de ambas en su escuela?

3° Reflexione sobre cuáles aspectos de la organización de su escuela favorecen la enseñanza y, por tanto, contribuyen a elevar la calidad educativa del servicio ahí proporcionado (considere también la opinión de otros maestros que laboran en el mismo lugar que usted) ¿Por qué? ¿Qué puede hacerse para mantenerlos y potenciarlos?

4° Reflexione sobre cuáles aspectos de la organización de su escuela entorpecen u obstaculizan la enseñanza (considere también la opinión de otros maestros que laboran en su centro de trabajo) ¿Por qué? ¿Qué puede hacerse para modificarlos?

5° Formule una propuesta de solución sobre algunos aspectos que deban remediarse conforme a las condiciones particulares de su escuela.

Por ejemplo, un aspecto que puede considerarse es el siguiente: algunos maestros se quejan de que la misma información es solicitada varias veces y que el director les remite una y otra vez los formatos distrayéndolos de sus actividades centrales.

Tema 4. El clima de trabajo

Presentación

El clima de trabajo es el ambiente laboral que se establece fundamentalmente en el encuentro diario entre los maestros y entre éstos y el director. Desde luego, también hay que considerar a los niños, a los padres de familia y al personal no docente.

Es sabido que en donde una persona se siente a gusto actúa con espontaneidad y se involucra de manera natural en la realización de las tareas. Diversos estudios practicados en la empresa han demostrado que un buen clima es propiciador de un mejor rendimiento laboral.

En el caso de la escuela, muchos de nosotros tenemos una experiencia amplia al respecto. Considerando su impacto, es importante reflexionar sobre las formas en que el clima de trabajo favorece la calidad del trabajo pedagógico de sus integrantes.

De igual manera, se ha ido detectando que en el tipo de clima que se establezca, es muy importante el papel del directivo. Si su actitud está orientada a la creación de un clima de trabajo fomenta un buen desempeño docente. Desde luego, en la construcción de este ambiente tienen que ver todos los participantes pero en diferente medida cada uno.

También conviene señalar que un adecuado clima de relaciones por sí mismo no conduce a un ambiente favorable para el trabajo. Esto es, hay que distinguir entre "buenas relaciones" y buenas relaciones de trabajo.

Tanto el director como los mismos maestros deben exigirse un buen ambiente orientado hacia el trabajo pedagógico, un clima de relaciones personales y profesionales que permitan el desarrollo de los sujetos involucrados considerados como individuos y como parte de la comunidad educativa, así como el desarrollo de la comunidad educativa como tal.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Reconstruya narrativamente un día de trabajo, particularmente aburrido (casi como para desear cambiar de empleo) y otro muy motivador (que le haya hecho exclamar ¡vale la pena ser maestro!).

2° Lea el texto de Justa Ezpeleta "La dirección de la escuela".

3° Reflexione y discuta sobre la importancia del clima de trabajo como condición estimulante o no del desempeño docente o del trabajo directivo.

4° Analice sus escritos, discútalos y trate de hallar el factor o aspecto que hizo de cada día relatado un día aburrido o motivador.

5° Piense soluciones posibles para incrementar días motivadores y disminuir los desalentadores.

6° Lea el texto "Vitalidad institucional, decisiones y burocratización del conflicto" de Jaume Filella Ferrer. El texto agregará a su reflexión sobre el clima de trabajo un análisis de elementos asociados a la institución y a la motivación de cada persona que intervienen en ella. El autor entiende que la institución tiene vida en tanto está hecha de seres humanos vivos y no per se.

En este texto el autor propone tres conceptos claves para entender la expresión social (o institucional) de la energía (o motivación) individual: el ámbito de la profesionalidad, del poder y de la confianza.

Tema 5. Los circuitos informales de discusión y formación académica

Presentación

Al margen, de las instancias formales, los maestros discuten, socializan y construyen soluciones y alternativas a los problemas más recurrentes que se presentan en el aula, tanto en la transmisión de los contenidos de enseñanza como en la conducción del grupo de alumnos a su cargo. Estas comunicaciones docentes alcanzan las redes informales de relaciones que, por un lado, forman parte del clima de trabajo y, por el otro, contribuyen a resolver diversas cuestiones que no tienen acogida dentro de las reuniones formales que "teórica" y "oficialmente" debían ocuparse de atenderlas.

Por ello, interesa reconocer y alentar la capacidad intercomunicativa de los docentes y así, recuperar y potenciar estos espacios para "constituir en la escuela una situación institucionalizada altamente educativa", tal y como plantean las profesoras Ciscar y Uría, en los textos que usted leyó anteriormente.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Conforme a su experiencia enliste los contenidos de algunos diálogos entre maestros que tienen lugar en su centro de trabajo; para ello, relate dos encuentros que haya tenido con otro profesor cuando se hayan hecho entre ustedes alguna consulta de carácter educativo, ya sea de manera casual o con algún objetivo predefinido. Describa brevemente el contexto en el que se dan estos diálogos.

2° Lea el texto "El continente institucional de la enseñanza", de J. Ezpeleta.

3° Enuncie conforme al texto los contenidos centrales de los diálogos entre maestros.

4° Establezca similitudes y diferencias, trate de explicarse cada una.

5° Rememore "cómo le hace" para resolver los problemas que afronta en su labor de aula:

- Metodologías y estrategias de enseñanza
- Manejo de los contenidos a impartir
- Conducción del grupo
- Atención a niños "especiales" (con dificultades para el aprendizaje, con enfermedades crónicas o recurrentes, con ciertos comportamientos agresivos, etc.)
- Trato con los padres y
- Otros que usted proponga.

6° Destaque si esta resolución adopta una forma personal o colectiva, si contó con el apoyo de uno o varios colegas, del

director o del supervisor, si dicho asunto fue ventilado en el Consejo Técnico o no.

7° Lea "Las redes de relaciones entre maestros: andamios sobre los que se realiza el trabajo" de Ma. Luisa Talavera.

La autora habla de los maestros que se inician en la profesión y especialmente en un grado. ¿Sucedo algo similar cuando hay reformas pedagógicas, de métodos y/o programas?

Aquí resalta la importancia de las redes de relaciones entre maestros como soporte del trabajo cotidiano que realizan en sus aulas.

8° Redacte un ensayo sobre "La necesidad e importancia de la comunicación entre maestros y directivos para resolver los problemas de la enseñanza", con los elementos aportados por las lecturas y su propia experiencia, discuta con sus compañeros y/o su asesor.

9° La formación entre profesores es una realidad que se da mediante mecanismos cotidianos como los que se observan en las lecturas; pueden ser escasos o frecuentes en su escuela. Reflexione sobre las dificultades, los riesgos, las ventajas y la necesidad de fomentar conscientemente el intercambio informal de tipo académico entre profesores.

ACTIVIDAD FINAL

Elabore un ensayo con el tema de la organización como receptáculo de la enseñanza. Organice las principales ideas y propuestas a las que ha llegado a lo largo del estudio de la presente unidad.

UNIDAD III.

HACIA EL PROYECTO ESCOLAR

PROPOSITO

El profesor–estudiante reflexionará sobre los procesos, las prácticas y los avatares implicados en la conformación de un proyecto escolar.

Presentación

Como país, tenemos graves problemas de reprobación, de repetición, de deserción y de calidad de los aprendizajes.

Para mejorar la educación, es importante desentrañar la mecánica cotidiana que permite comprender la escuela. Este objetivo ha estado presente en la reflexión y la acción de los profesores, directores, supervisores, planificadores y responsables de la educación nacional, las mejoras en la educación no son satisfactorias.

En la Unidad I se analizaron las expectativas que se tienen de la escuela; en éste y otros cursos se han estudiado los problemas educativos; ¿qué podemos hacer desde o en nuestra escuela, para resolver los problemas educativos?

Empecemos por establecer qué problemas en lo concreto tiene nuestra escuela, cuáles podemos resolver primero, cómo le haremos para lograrlo.

ACTIVIDADES PREVIAS

Como parte de la ACTIVIDAD FINAL en la Unidad I, usted recopiló y procesó algunos datos estadísticos sobre la escuela donde labora para argumentar puntos de vista respecto a lo que dicha escuela aporta a la comunidad de la que forma parte. Revise ese trabajo, complete los datos o actualícelos.

Con base en esta información cuantitativa y sus observaciones

cualitativas establezca cuáles son los principales problemas que tiene su escuela.

Tema 1. Por qué un Proyecto Escolar

Presentación

Todos estamos de acuerdo en que se necesita elevar la calidad de la educación; nuestro acuerdo proviene de conocer los efectos de los problemas que aquejan a la escuela. Sin embargo, cuando hablamos de ellos, muchas de las veces lo hacemos refiriéndonos a ellos como problemas de todas las escuelas y, por tanto, como algo que está ahí, casi de manera natural, fuera de nuestro alcance para resolver. Pero hay que detenerse un poco a reflexionar si es suficiente lo que estamos haciendo en la escuela, si es lo más conveniente.

Es frecuente que hayamos puesto en práctica algunas iniciativas propias para modificar lo que pasa en nuestro grupo y también en la escuela, tengamos nuestras propias hipótesis de por qué no funcionan algunas innovaciones en ciertos grupos del plantel donde trabajamos, que hayamos tenido la intención de hacer propuestas para toda la escuela pero no se hayan dado las condiciones para ser escuchados.

Para reorientar los esfuerzos de la escuela hacia su mejoramiento, es necesario saber qué se necesita cambiar, hacia qué y cómo.

Cuando esta reflexión se lleva a cabo en forma colectiva por parte de la comunidad escolar, especialmente por el director y el conjunto de profesores y se establece un compromiso de trabajo con y hacia los niños y la comunidad, se establece un **proyecto escolar**.

La conformación plena de un proyecto escolar de carácter integral y local (propia del plantel) se logra considerando el clima de trabajo

como punto de partida. Si se trata de un clima favorecedor de la discusión, de la participación, y/o de la innovación tiene mucho a favor, pero si no es así, habría que comenzar por sanear dicho ambiente.

A partir de aquí, resulta imprescindible reconocer los procesos y las prácticas de carácter informal donde los maestros comparten "saberes" e ideas para el trabajo, resuelven dudas respecto a los contenidos, las formas de enseñanza y evaluación, se apoyan entre sí para realizar de la mejor manera posible las tareas del aula, para subsanar la carencia de materiales didácticos.

Este reconocimiento supone alentar dichos encuentros y considerarlos como momentos reales de discusión académica, los que, al conformar un auténtico proyecto escolar y fortalecer técnicamente a los consejos, ocuparán el rango de tarea institucional, cobijada y promovida por las autoridades del plantel, de la zona y del sector .

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Partamos de una reflexión que usted ya hizo: ¿qué perfil de escuela y de enseñanza espera llegar a lograr en la escuela donde trabaja?

2° En diversas partes del país (por ejemplo en los Estados de Guanajuato y de México) se ha impulsado la iniciativa de mejorar la educación mediante la elaboración de proyectos escolares.

Lea el apartado "Por qué el proyecto escolar"; es un texto donde se retoman los intereses y necesidades guanajuatenses. Analícelo y revise la situación que guarda la región o estado donde usted labora. Elabore un escrito donde platee sus reflexiones y conclusiones respecto a este análisis y las posibilidades que tendría la realización de un proyecto escolar en su plantel. Titúlelo: ¿Mi escuela necesita un proyecto escolar?

3° Promueva que en su escuela se lleve a cabo el análisis de su escrito. Reforme su propia idea de escuela y las indagaciones que hizo de las expectativas de sus colegas.

Comente con el grupo y/o con el asesor del curso los resultados de esta actividad.

Tema 2. El Proyecto Escolar: una tarea colectiva en permanente construcción

Presentación

Conformar un proyecto educativo global no es tarea fácil, tampoco

lo es idearlo y concretarlo de manera local, al nivel de cada escuela. Sin embargo, de modo explícito e implícito siempre se dinamizan procesos que desencadenan consecuencias diversas. En ocasiones, la buena intención de una persona no basta para resolver del todo algún problema; en otras, el entusiasmo permite sostener la pesada carga de llevar por un año al menos a un grupo de niños por el sendero del conocimiento, dirigir una escuela o conducir una zona o sector; pero no alcanza para atender todos y cada uno de los frentes de acción docente o directiva con la misma diligencia y prontitud.

Y no sólo basta el esfuerzo individual, a veces éste se ve obstaculizado por que los otros esfuerzos individuales están orientados hacia distintas direcciones u objetivos.

Por ello, importa ir conjuntando esfuerzos, intentar solucionar dilemas colectivamente, tomar decisiones más o menos consensadas. Para esto, el clima de trabajo y las redes informales pueden ser útiles. Así podrán irse conformando y sedimentando ciertas prácticas comunes, ciertos acuerdos relativos a la enseñanza, a la dirección del plantel, a las relaciones con los padres y el poblado, con la supervisión de zona, etcétera.

Pensar colectivamente sobre el presente y el futuro de nuestra institución escolar implica perfilar un proyecto educativo. La labor es ardua pero vale la pena.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto de Juan Luis Hidalgo: "Notas sobre un proyecto educativo".

2° Recupere las consideraciones desarrolladas en el tema sobre "El clima de trabajo" y en el ensayo del tema anterior "La necesidad e importancia de la comunicación entre los maestros para resolver los problemas de la enseñanza".

Reflexione sobre la viabilidad de conformar un acuerdo común respecto del funcionamiento de su escuela, teniendo presente su sentido social: atender de la mejor manera posible a la enseñanza.

Enliste los puntos a favor y en contra.

Establezca las similitudes y diferencias conforme a lo señalado por Juan Luis Hidalgo ¿Concuerda?, ¿en qué?, ¿en qué no? y ¿por qué?

3° Emita su propia definición de proyecto escolar, discúptala con sus colegas de trabajo y sus compañeros de curso. ¿En qué coinciden?

- ¿en la importancia del papel directivo como promotor del

cambio?

- ¿en la relevancia de la participación activa de los docentes?
- ¿en las buenas relaciones con los padres?
- ¿en ...?

Al establecer sus coincidencias y diferencias puede haber más de un punto en común, trate de explicarse por qué.

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

Lea el texto de Cecilia Fierro "La gestión escolar por los maestros como apoyo a la recuperación de la identidad profesional del magisterio".

Explique: ¿en qué consiste el protagonismo de los maestros para replantear las actuales prácticas de gestión escolar?

Incorpore las consideraciones que ha ido elaborando sobre "El clima de trabajo", "la importancia de la comunicación entre maestros y directivos para resolver los problemas de la enseñanza" y " El proyecto escolar" en su "Proyecto de gestión escolar", si está elaborando uno de los cursos del Eje metodológico.

Tema 3. La configuración del Proyecto Escolar

Presentación

Para construir un proyecto escolar y llevarlo a cabo se requieren varios elementos. En primer término, como ya se ha dicho un ambiente cotidiano de trabajo colectivo –o ir lográndolo donde no existe- pero no hay que esperar a que se logre para comenzar a configurar un proyecto escolar, más bien se irán logrando ambos propósitos, quizás con avances alternados.

Enseguida, hay que mencionar que el contenido del proyecto escolar es lo medular del trabajo. En este tema se proponen algunas actividades de estudio que facilitarán la reflexión en torno a los elementos a incorporar.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Para elaborar un proyecto escolar existen algunas propuestas en los estados de la república, generadas por las autoridades educativas locales. Se componen de varios fascículos para explicar cuál es el sentido que importa darles, en qué consisten y cómo pueden articularse operativamente. La forma en que lo hacen toma características particulares en cada estado.

Como podrá observar, las reflexiones realizadas en cada uno de los temas de este curso, aportarán los elementos necesarios para configurar su proyecto escolar, retómelos conforme vaya haciendo su ejercicio.

Para el análisis de esta temática es importante que en cada Unidad UPN se trabaje con la propuesta regional que se tenga.

La actividad de estudio consiste en analizar dicha propuesta –sus componentes, cómo se elaboran- y en hacer un ejercicio de proyecto escolar.

Si en el grupo asisten profesores de una misma escuela, es importante que el ejercicio sea trabajado conjuntamente y de ser posible con el resto de sus colegas de escuela. Si no es así, es deseable que el estudiante busque hacer el ejercicio con sus compañeros de escuela.

En caso de que la escuela donde labora el estudiante ya haya elaborado un proyecto escolar, este trabajo será analizado y mejorado considerando los diversos elementos aportados por el curso.

Para que se lleve a cabo el trabajo donde aún no se dispone de un documento que oriente la elaboración de un proyecto escolar, se ha elegido a manera de ejemplo y como referente, el texto denominado "Guía Operativa para la elaboración del Proyecto escolar" elaborado por la Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato, que es uno de los documentos editados por dichas autoridades educativas con el objetivo de apoyar a los maestros de la entidad en la formulación de proyectos escolares orientados a mejorar la calidad educativa en el estado.

El ejercicio puede ser realizado con base en esta Guía, añadiendo o haciendo las adaptaciones que el grupo orientado por el asesor, considere necesarios. Recuerde que la presentación de un bosquejo de proyecto escolar constituye la actividad globalizadora final del curso.

Asimismo, es importante aclarar que para quien está desarrollando –como trabajo de las asignaturas correspondientes al eje metodológico– un Proyecto de Gestión Escolar, el ejercicio de Proyecto Escolar le aportará valiosos elementos y viceversa.

UNIDAD IV.

LOS CONSEJOS ESCOLARES

PROPÓSITO

El profesor-estudiante analizará la importancia y las posibilidades para potenciar el papel y el trabajo del consejo técnico Consultivo en el desarrollo de la vida de la escuela y en la conformación del proyecto escolar.

Como ya se analizó, al margen y de manera paralela a esta instancia los maestros aprovechan diversos espacios informales para discutir, formular y transmitir entre ellos ideas relativas al trabajo didáctico-aúlico.

PRESENTACIÓN

Dentro de la vida institucional de la escuela existen instancias formales para ocuparse de ámbitos precisos de su organización y gestión, como los Consejos Técnicos Consultivos y los Consejos de Participación Social, cada uno con objetivos propios y acciones específicas.

En esta Unidad se hará énfasis en la necesidad de potenciar las instancias formales para que las tareas de planeación, dosificación, realización y evaluación de la enseñanza eleven su rango de asunto individual, personal (liberado a la disposición de cada maestro) a tareas con carácter institucional, colectivo (reconocidas y valoradas como necesarias para la buena marcha del plantel).

Formalmente el Consejo Técnico Consultivo existe para ocuparse de los asuntos y problemas "técnicos" propios del desarrollo de una actividad, como es la docencia, que enfrenta tantos y constantes retos de diversa índole: ausentismo de los alumnos, dificultades metodológicas para la enseñanza, bajo nivel de rendimiento, etcétera.

A lo largo del estudio de los temas, abordaremos algunos elementos para direccionar académicamente las diversas tareas y actividades que se llevan a cabo en la escuela.

Esta instancia también está planificada para funcionar como una estrategia de intercambio profesional de saberes y experiencias, así como para continuar la formación de los profesores.

ACTIVIDAD PREVIA

También existe para acordar criterios o metodologías de trabajo que permitan a los niños avanzar de grado en grado sin tener que recomenzar el estudio de las bases de una asignatura porque cada profesor tenga diferente enfoque y forma de trabajo. Aquí, cabe reflexionar en la oposición homogeneidad-heterogeneidad, es decir, hasta dónde es conveniente unificar a riesgo de perder la diversidad o por el contrario, permitir la aplicación de criterios individuales a riesgo de crear incertidumbre o confusión en los niños o bien descalificación del trabajo de los demás maestros.

Reflexione sobre la siguiente consideración de Sylvia Schmelkes (1994):

"Existen escuelas que logran resultados de aprendizaje superiores entre la mayor parte de los alumnos." Si bien es cierto que muchas de estas escuelas trabajan con alumnos privilegiados económica y culturalmente, lo más interesante es que las experiencias exitosas no se limitan a instituciones que trabajan en condiciones favorables como estas. Hay escuelas que se ubican en zonas socioeconómicas desfavorecidas –zonas urbanas marginales, zonas rurales dispersas, zonas indígenas– que han mostrado resultados de aprendizaje de excelencia entre la mayoría de sus alumnos.

Es cierto que estas escuelas son excepcionales; no son la regla. Pero el hecho de que existan aunque sean muy pocas, demuestra que es posible lograr una educación de alta calidad a partir de la escuela misma, del trabajo conjunto de su personal y de la interrelación con la

comunidad."

¿Cree posible que su escuela –donde labora usted y otros docentes, donde hay padres de familia con expectativas de un mejor futuro para sus hijos, donde esos niños confían en ustedes, aprenden, se integran, socializan y se forman– pueda ser un plantel excepcional?

Tema 1. Diagnóstico de necesidades académicas

Presentación

En el análisis de este tema se abordan diversos elementos para ubicar problemas educativos en el contexto particular de cada escuela, para encontrar soluciones y para organizar el trabajo escolar de manera colegiada dirigiéndolo hacia el logro de objetivos planteados por la comunidad escolar.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto de Justa Ezpeleta "El origen social de los alumnos, un componente ignorado".

2° Con base en:

- los datos del registro de inscripción
- un recorrido por los alrededores de la escuela
- una visita a casas cercanas de los alumnos y otras lejanas al plantel

Identifique:

- Área de influencia de la escuela
- Procedencia social de los alumnos

A partir de la caracterización del contexto social que elaboro en la primera unidad, describa las cualidades sociales de la demanda: quienes son, sus condiciones de vida, sus expectativas frente a la escuela, sus referentes culturales.

3° Con base en la plantilla del personal y su conocimiento sobre los maestros elabore un cuadro donde registre su valoración de algunos aspectos del desempeño de los maestros que usted coordina. Para ello le sugerimos tres criterios:

- **Permanencia:** Con profesores que ya establecieron a la escuela como su centro laboral o buscan acceder a otro espacio. Esto le permitirá determinar con que profesores se cuenta y con cuales no para el próximo ciclo escolar que usted planteará.

- **Facilidad:** Con qué grados se desenvuelven o desempeñan mejor cada uno de ellos.

- **Preferencia:** Con cuál grado le gusta trabajar más a cada maestro.

(Ver cuadro en la siguiente página.)

4° Ayudándose de un croquis de la escuela, del inventario del inmueble y del listado de materiales didácticos disponibles, enumere los recursos materiales e institucionales con que cuenta su plantel:

- Aulas (dimensiones, estado material, ubicación)
- Mobiliario: bancas, escritorios, etc.
- Auxiliares: pizarrón, mimeógrafo, etc.
- Etcétera

5° Retome su listado de recursos locales disponibles en la comunidad –piénselos como materiales didácticos fuera del plantel– anote de manera adjunta a cada uno la posible utilidad que pudieran brindar al ser empleados en las tareas del aula. Para llevar a cabo esto, apóyese en la lectura siguiente: "Ayudando al nuevo maestro a descubrir los recursos de la comunidad".

6° Tenga presente los datos sobre reprobación por grados y materias, que se dan en su escuela, al realizar la lectura del documento " Enseñanza de competencias básicas en las cuatro áreas de estudio", de Justa Ezpeleta y Eduardo Weiss.

Reflexione sobre la educación de las formas de enseñanza a las características socioculturales de los niños que en su escuela, o en las escuelas de su zona o sector reciben su instrucción preescolar y primaria.

7° Retome su documento "Proyecto escolar" y enumere los problemas educativos más sentidos en su escuela e imagine las posibles soluciones con base en :

- Características de la población usuaria
- Recursos, profesores, materiales e instrumentos disponibles

8° Considerando los elementos anteriores conforme a :

- La función social y educativa de la escuela
- Los objetivos que su comunidad escolar se plantee
- Los ámbitos de operación del plantel

Escriba los criterios para tomar decisiones con respecto a :

- Asignación de grado y grupo a cada profesor
- Asignación de aulas

NOMBRE DEL MAESTRO	PERMANENCIA	FACILIDAD		PREFERENCIA
		MAYOR	MENOR	

- Distribución de alumnos en los grupos
- Nombramiento del profesor auxiliar
- Rol de guardias "para la hora de la entrada, el recreo y la salida"
- Homenajes
- Festivales (distintas tareas involucradas como la preparación de los números del programa o el arreglo de los escenarios)
- Criterios para la entrada de los padres de familia a la escuela (especialmente cuando no son llamados por el maestro o de otros visitantes)
- Establecer el número de alumnos por grupo
- Definir el número de grupos por grado
- Distribución de los alumnos repetidores
- Asignación del grado y grupo a cada profesor
- Asignación de las tareas al personal no docente
- Formación de comisiones y designación de los profesores en cada una
- Corregir las inasistencias o impuntualidad de los alumnos
- Corregir las inasistencias o impuntualidad de los profesores
- Cambios en el horario normal de la escuela o de un profesor
- Permisos especiales para alumnos
- Permisos especiales para profesores
- Horarios, frecuencia y motivos de atención de los padres de familia
- Reuniones ordinarias y extraordinarias
- Definición de la agenda de trabajo de las reuniones
- Visitas a los salones de clase: frecuencia, motivos, actividad realizada
- Seguimiento del desarrollo y avance de los programas de estudio
- Evaluaciones practicadas
- Actualización del profesorado

Tema 2. El funcionamiento de los Consejos Técnicos

Presentación

Los consejos técnicos son el órgano formal de la escuela establecido para ocuparse colectivamente de los asuntos técnicos de la tarea docente, tales como los problemas de la enseñanza, el manejo de los contenidos, la conducción del grupo de alumnos, etcétera. Sin embargo, por diversas razones, en muchos planteles, las discusiones a su interior han desplazado las temáticas de contenido técnico-pedagógico, por otras de corte burocrático-administrativo.

Es importante reflexionar en la necesidad de reordenar normativa y efectivamente las estructuras de poder en la escuela, para hacer del Consejo Técnico un espacio verdaderamente técnico. De esta manera, los maestros y maestras tendrán apoyo institucional, para discutir y resolver las dificultades de la enseñanza.

Si bien es importante la existencia y conservación de las redes informales de formación y apoyo docente, es fundamental que en la dinámica institucional de la escuela urbana, urbana-marginal y rural, aquellas prácticas que soportan el trabajo docente sean consideradas como relevantes por integrantes de la comunidad docente y sean alentadas desde las autoridades del plantel y de la zona o sector.

Es de esperarse que así como un maestro se acerca a otro en quien confía por su aptitud y experiencia para preguntar cómo hacerle en tal o cual caso, en adelante también puedan plantearse tales dudas en los espacios del Consejo Técnico y resolverse entre todos, sin desvalorar a quien pregunta y sin llevar los asuntos a votación. Muy por el contrario, valorando el trabajo colectivo como

propia mente profesional y formativo.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Describa por escrito y de manera pormenorizada, una reunión de Consejo Técnico en su escuela. Anote día, lugar, asistentes, y destaque:

Condiciones de realización, conducción, duración, contenidos tratados, nivel y tipo de participación de los asistentes.

2° Lea el texto de Justa Ezpeleta "La institución entra en escena" y "Cómo funcionan los Consejos Técnicos" de Ma. Cecilia Fierro.

3° Tomando en cuenta ambos documentos, extraiga la actual definición jurídico-administrativa del Consejo Técnico Consultivo.

4° Considerando la sesión del Consejo que usted describió y las lecturas realizadas, enumere las modificaciones que se necesitarían hacer al nivel general de la propia escuela para que el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo sea realmente técnico-pedagógico, es decir, se ocupe de la atención de la problemática de la enseñanza.

Por problemática no entendemos los conflictos, sino las tareas o requerimientos que hay que resolver anticipadamente, de manera que haya claridad para todos los criterios aplicables.

5° Explique el papel del directivo y la función del supervisor de zona en este proceso.

6° Si usted es director o supervisor, diga qué aspectos de las actividades del Consejo vigila con más atención, tome en cuenta las diferentes fases en que se realiza: previa, durante y posterior. Separe las de forma (ejemplos: llenado de formatos, actas pertinentes, de manera oportuna, utilización de un bolígrafo de cierta manera y color) y las de fondo (ejemplos: formulación lógica de las preguntas de un examen, exposición coherente de un tema, discusión de las metodologías de enseñanza de las matemáticas, etc).

Tema 3. Hacia un replanteamiento de los Consejos Técnicos

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Elabore una relación con los temas que en los tres últimos meses se han tratado en el Consejo Técnico Consultivo. Anote en primer lugar, los temas consignados en el acta y en segundo lugar, todos

aquellos abordados aunque no hayan quedado registrados formalmente. Analícelos como un conjunto y establezca cuáles son de carácter técnico-pedagógico, cuáles administrativos, cuáles de orden financiero, cuáles como relaciones sociales, etc. Estime la proporción de tiempo dedicado a cada tipo.

2° Recupere algunos temas teóricos-pedagógicos que sus colegas le sugieren, tales como:

- la definición de criterios para la enseñanza de las fracciones comunes
- cómo actuar ante preocupantes índices de reprobación
- cómo desarrollar nuevas estrategias para la enseñanza de la lectura y la escritura
- pasan de año pero no saben....
- etcétera

3° Revise la planificación de sus próximas sesiones de Consejo Técnico Consultivo y valore la conveniencia de incorporar estos temas dentro de la orden del día, dándoles un lugar y tiempo prioritarios.

4° Autopropóngase en su escuela para dirigir la siguiente sesión del Consejo Técnico Consultivo. Prepare una sesión "modelo". Coméntela con el asesor y su grupo.

5° Realice la lectura del texto "Un espacio para construir", con la finalidad de apoyar las actividades propuestas para este tema.

ACTIVIDAD FINAL

Elabore un escrito donde reporte algunas sesiones del Consejo Técnico Consultivo de su escuela donde haya incorporado las reflexiones realizadas durante el desarrollo de esta Unidad; incluya una opinión y conclusiones.

UNIDAD V.

LA ORIENTACIÓN ACADÉMICA

DEL TRABAJO ESCOLAR

PROPÓSITO

El estudiante analizará los elementos involucrados en la organización que se da en la escuela para el trabajo académico

Presentación

En la escuela circulan muchas significaciones y sentidos. Entre otros están los de el sistema educativo, los de la comunidad, los de los padres de familia y maestros. Todos los sentidos y significaciones se encuentran interactuando, pero tienen un anclaje o eje gravitacional en torno al cual gira la escuela: la enseñanza.

Sin embargo, muchas veces ese eje parece inclinarse hacia otro tipo de sentidos como atender más las demandas de la comunidad o hacia las preocupaciones político-sindicales de los maestros o hacia la cuestión administrativa.

Desde luego, independientemente de esta inclinación, se ocupan de la enseñanza pero no siempre es el punto central de la presencia de la escuela y de su personal, especialmente del director, en la comunidad.

En muchas escuelas rurales los padres de familia siguen viendo en la escuela una instancia de gestión social; buscan al director para que les ayude a tramitar asuntos ante diversas autoridades: levantar actas notariales, del consejo de colaboración municipal y hasta de defunción, o bien para la elaboración de todo tipo de documentos. Desde las demandas sociales también se pueden mencionar la insistencia que hace la comunidad por que la escuela le dé la oportunidad de ascender en la escala social y entonces le exige la aprobación de los hijos.

Como los maestros y directivos son tomados en cuenta, a su vez tienen que responder afirmativamente a la comunidad cuando hay

demandas concretas, sólo que hay que detenerse a reflexionar sobre si afectan las decisiones escolares, ya sea positiva o negativamente.

La escuela necesariamente tiene que tomar en cuenta a su usuario pero no puede caer en el juego de las fuerzas locales para definir la enseñanza que otorga. La escuela debe atender a sus fines independientemente de credos, partidos o intereses personales.

En la medida en que la subsistencia de la escuela depende de los padres, las demandas que establecen pueden hacer que la importancia de lo central se vaya deslizando hacia el cuidado de esas relaciones más que los criterios y fines de la enseñanza misma.

La reflexión que se establece en esta unidad está orientada a reponer la enseñanza como un punto central de interés y cuidado para los maestros, directivos y comunidad. Una reflexión que apunte hacia como pueden orientarse las decisiones y las tareas para que se articulen en torno de la tarea sustantiva o misión institucional de la escuela, que es la enseñanza.

ACTIVIDAD PREVIA

Recabe los siguientes documentos de su escuela (zona o sector):

- Registro de inscripción
- Plantilla de personal
- Croquis del plantel
- Inventario del inmueble

Explique qué información les da a los profesores para su llenado y remisión a las instancias correspondientes.

Elabore un listado con la siguiente información:

- Materiales didácticos disponibles
- Recursos locales disponibles (centros de salud, oficinas públicas, centros de trabajo, etc)
- Quejas más frecuentes de los maestros sobre problemas de aprovechamiento
- Porcentaje de niños cursando cada grado con edad por encima de la estipulada para iniciar el grado (seis años para primero, siete para segundo y así sucesivamente)
- Porcentaje de bajas durante el ciclo por cada grado (deserción), especificar sus causas hasta donde sea posible
- Porcentajes de reprobación por grado y materia

Para las actividades de esta unidad, frecuentemente hará uso de esta documentación e información pues le aportan información para tomar decisiones organizativas-pedagógicas.

Tema 1. Liderazgo académico y participación de los sujetos

Presentación

Los estudios han ido enfatizando la importancia del estilo de mando o forma de conducción de la autoridad escolar, al ir analizando esta práctica han señalado que sus diversas manifestaciones están directamente relacionadas con la estructura organizativa; el ambiente, la identidad institucional, el éxito en la innovación educativa y la calidad de los resultados.

El tono que el director aporta o deposita en su forma de asumir el puesto influye fuertemente en la vida del conjunto escolar y de la forma de ser propia de la escuela. Este tono va permitiendo delinear un estilo de liderazgo.

En la dinámica de las escuelas, puede encontrarse una amplia gama de posibilidades al ejercer el liderazgo, donde por ejemplo el director:

- No dirige, ya sea por que en los hechos alguien más lo hace o por que deja hacer cualquier dirección
- Dirige autoritariamente, difícilmente busca consensos
- Es superada por algún grupo de maestros en el ejercicio del poder
- Conduce la escuela logrando un buen equilibrio entre su ejercicio de la autoridad y la recuperación de los puntos de vista y observaciones de los maestros.

El estilo de dirección incluye una forma de tomar en cuenta a los demás, de involucrarlos en el trabajo y de hacerlos participar o dejarlos al margen de las decisiones escolares.

Por otro lado, habría que reflexionar sobre las fuentes del

liderazgo. Así, hay que distinguir entre autoridad formal y autoridad real.

La autoridad formal está conferida por el nombramiento que le otorga la jerarquía burocrática, sin embargo, aquella no significa siempre el ejercicio y reconocimiento de una autoridad real.

La autoridad formal del director no basta para dirigir la escuela, hay que construir la autoridad real legítima con sustrato académico, momento en que se puede hablar del liderazgo.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

1° Lea el texto "Dirección escolar y desarrollo (educativo)".

2° Extraiga las conclusiones a que se llegó en los proyectos que el autor expone.

3° Establezca las coincidencias referidas al papel directivo encontradas en dos proyectos.

4° De acuerdo al autor:

¿Cuáles son los atributos profesionales de los directores?
¿en qué consiste cada uno?

¿Considera que son los únicos atributos? ¿Agregaría o quitaría algunos? ¿por qué?

5° Enumere y describa sucintamente los rasgos del liderazgo en la escuela:

¿Usted cree que los rasgos que describe el autor se dan en el ejercicio de su propia autoridad? ¿por qué?

6° Reflexione y conteste:

¿En qué consiste el liderazgo instrumental y el expresivo? ¿pueden complementarse? ¿por qué?

¿Cómo se relacionan las formas de asumir el cargo directivo y el desarrollo de la escuela como un todo? ¿Es así en su plantel?

¿Cuáles son las motivaciones de los directivos para continuar con su trabajo? ¿sugeriría otras?

7° Lea el texto: "Visión, dominio, comunidad" del mismo autor (forma parte de la lectura de Southworth).

Reflexione sobre la importancia de la recuperación de las perspectivas educativas de maestros y directores. Considere el trabajo realizado al respecto en el tema dos de la primera

unidad.

8° Lea el texto "Categorías de análisis, marco teórico" centrandolo su atención en:

- toma de decisiones
- delegación de responsabilidades
- responsabilidades compartidas

9° Rememore una experiencia de "toma de decisión". Analícela conforme a las categorías planteadas en el texto. También puede apoyarse en el texto de Leonor Pastrana

- fue pública o privada
- inducida o determinada
- individual o colectiva, etc

¿Se mantuvo su sentido pedagógico? ¿se diluyó? ¿se combinó con otros sentidos? ¿por qué?

10° Si está desarrollando un "proyecto de gestión escolar", analice si su proyecto está contemplando formas o vías de contribuir al desarrollo de una "cultura participativa en la escuela".

11° Vuelva a la lectura anterior "Categorías de análisis, marco teórico" y defina lo que concibe por comunidad educativa o comunidad escolar.

Analice si su "proyecto escolar" mantiene como horizonte la conformación de una comunidad escolar.

Tema2. Orientación académica

Presentación

La función del director y del supervisor es la de coordinar las tareas y actividades de la escuela, zona, sector, con sentido académico/ pedagógico, orientados o direccionados hacia el cumplimiento de la labor sustantiva de la institución escolar.

Para cuidar de la orientación académica de las actividades escolares una tarea importante es la vigilancia técnica que se conoce más comúnmente como supervisión. Aunque está formalmente atribuida a un puesto: "supervisión técnica de zona", está presente como necesidad en los diferentes niveles del sistema educativo. El estudio de esta temática como vigilancia o cuidado sobre la atención a la enseñanza, considerando el puesto que usted ocupa en el sistema educativo.

1° Lea el texto de Ciscar y Uria "Necesidad de la dirección".

2° Elabore un escrito donde hable sobre la importancia de la función especializada de direccionar y coordinar, así como de los esfuerzos individuales y colectivos de quienes laboran en la institución educativa en diferentes niveles (escuela, zona, sector, mesa técnica, etc).

3° Lea los textos de Ciscar y Urias "Coordinar" y "Orientar la ejecución".

4° Defina cada una de estas funciones conforme al nivel o puesto que usted ocupe.

5° Lea a Dalilla Sperm: "Ayudando al nuevo maestro a descubrir recursos de la comunidad".

Elabore por escrito su respuesta al problema que se plantea en la lectura, discútalolo con sus compañeros y/o asesor.

6° Con base en las actividades realizadas defina la tarea de supervisión educativa y exprese cómo la lleva en el nivel educativo que le corresponde.

7° Lea también en el Manual del supervisor correspondiente a su nivel de trabajo y extraiga las tareas centrales que le son formalmente asignadas.

8° Contraste con su propia experiencia, establezca similitudes y diferencias, así como las razones en cada caso.

9° Elabore un cuadro sinóptico con las diferentes tareas que usted realiza como: coordinador, orientador y supervisor del trabajo escolar.

Analice cuáles tienen sentido académico/pedagógico (aquellas que apoyan, promueven y alientan una buena enseñanza acorde con el medio social circundante y las condiciones de la escuelas). Argumente.

Recuerde: es importante fortalecer las condiciones institucionales para que la enseñanza sea atendida prioritariamente.

ACTIVIDAD FINAL

Desarrolle e incorpore en su "proyecto de gestión escolar", un apartado sobre la COORDINACIÓN ACADÉMICA que articule y oriente pedagógicamente las acciones individuales y colectivas del personal de la escuela, zona o sector.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

BIBLIOGRAFÍA

- CISCAR, Concepción y Ma. Esther Uriá. *Organización escolar y acción directiva*. Madrid, Narcea, 1988, pp. 81-94, pp. 122-123, pp. 258-259 y pp. 260-264.
- EZPELETA M., Justa. *Escuelas y maestros. Condiciones del trabajo docente en Argentina*. Santiago, UNESCO/OREALC, 1989, pp. 124-128.
- _____ y Eduardo Weiss (coords.). *Programa para abatir el rezago educativo. Evaluación cualitativa del impacto. Informe Final*. México, DIE-CINVESTAV, agosto de 1994, pp. 114-121, pp.135-136 y pp. 173-204.
- _____ *Sobre las funciones del Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria*. México, Departamento de Investigaciones Educativas, 1991. (Documento DIE, 20),pp. 168-172 y pp. 203-215.
- FIERRO, Cecilia. "¿Cómo funcionan los consejos técnicos?", en: *Huayáyacac. Revista de Educación*, Oaxaca, 1994, pp. 25-27.
- _____ y Susana Rojo. *Un encuentro de maestros*. México, 1994 Cuadernos de Aula, pp. 216-220 y pp. 221-234.
- _____ "La gestión escolar por los maestros como apoyo a la recuperación de la identidad profesional del magisterio", en: EZPELETA, J. y A. Furlán. *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago, UNESCO/OREALC, 1992. pp. 189-310
- FILELLA Ferrer, Jaume. "Vitalidad institucional, decisiones y burocratización del conflicto", en: PASCUAL, Roberto (coord.) *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea, 1998. (II Congreso Mundial Vasco), pp.100-109 y pp. 129-134.
- GAIRÍN SALLÁS, Joaquín. *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991. (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2), pp. 45-57.
- GIMENO SACRISTÁN, José. "Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica del equipo de los profesores", en: EZPELETA, Justa y Alfredo Furlán (comps.). *La gestión pedagógica en la escuela*. Santiago, UNESCO/OREALC, 1992, pp. 64-100
- HIDALGO, Juan Luis. "Notas sobre un proyecto educativo", en: *Aratañá*. Revista de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la Universidad Autónoma de Sinaloa, 1989, pp. 149-155.
- ORTEGA CAMPIRÁN, Neptalí y Justino Castillo Bustamante. *El proyecto escolar y la gestión académica*. Toluca, Centro Coordinador de Educación Continua para el Magisterio del Estado de México (CECMEM), 1994, pp.14-16.
- _____ *La gestión escolar y el trabajo grupal*. Toluca, Centro Coordinador de Educación Continua para el Magisterio del Estado de México (CECMEM), 1993, pp. 250-257.
- PASTRANA, Leonor. *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIE, 1994, pp. 71-83, pp. 83-97 y pp. 97-113.
- SAN FABIÁN MORATO, José Luis. *Estructura y organización del trabajo en los centros docentes*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia. 1991. (Curso de Formación para Equipos Directivos, 3), 1991, pp. 47-54 y pp. 88-94.
- SÁNCHEZ DE HORCAJO, J.J. *La gestión participativa de la enseñanza (presupuestos sociopedagógicos)*. Madrid, Narcea, 1979, pp. 49-59 y pp. 99-125.
- Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. *Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar*. Guanajuato, Secretaría de Educación, 1995, pp.146-148 y pp. 156-167.

_____ *Proyecto Escolar. Documentos II*. Guanajuato, Secretaría de Educación, 1995, pp. 1-4.

SOUTHWORTH, Geoff. "Dirección escolar y desarrollo educativo", fragmento de "Liderazgo y desarrollo escolar", en: *School Organisation*. Vol. 13, No. 1, 1993. (Traducción de Leonor Pastrana), pp. 233-249.

TALAVERA, Ma. Luisa. *Construcción y circulación social de recursos docentes en primer grado. Estudio etnográfico*. México, DIE-CINVESTAV, 1992, pp. 137-145.

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO
GUÍA DEL ESTUDIANTE**

PARTICIPARON EN SU ELABORACIÓN:

MARÍA TERESA MARTÍNEZ DELGADO
LEONOR ELOÍNA PASTRANA FLORES

DICIEMBRE DE 1995

EN LA REVISIÓN DE ESTE CURSO PARTICIPARON:

MARÍA ELENA JIMÉNEZ FLORES • UNIDAD 098 D..F.
MARÍA DEL SOCORRO ISLAS LEÓN • UPN-HIDALGO
ENRIQUE BRAVO ESQUIVEL • UNIDAD 291 TLAXCALA

COORDINACIÓN DEL PROYECTO:

XÓCHITL LETICIA MORENO FERNÁNDEZ

MARZO 2000

