

Gestión Escolar

Programa y materiales de apoyo para el estudio

Licenciatura en Educación Primaria
Sexto semestre

Programa para la Transformación
y el Fortalecimiento Académicos
de las Escuelas Normales

México, 2001



Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Primaria. 6° semestre fue elaborado por el personal académico de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública.

La SEP agradece la participación de los profesores de las escuelas normales en el diseño del programa y en la selección de los materiales.

Coordinación editorial

Esteban Manteca Aguirre

Cuidado de la edición

Sergio Peña

Diseño

Dirección Editorial de la DGMyme, SEP

Formación

Alejandro Cárdenas y Rosario Mateo

Tipos Móviles S.A. de C.V.

Primera edición, 2000

Primera reimpresión, 2000

Segunda reimpresión, 2001

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2000

Argentina 28

Centro, C. P. 06020

México, D. F.

ISBN 970-18-3637-5

Impreso en México

DISTRIBUCIÓN GRATUITA-PROHIBIDA SU VENTA

Índice

Presentación

Gestión escolar

Programa	9
Introducción	9
Propósitos generales	10
Organización de los contenidos	10
Bloques temáticos	11
Bloque I. Calidad de la educación y gestión escolar	11
Bloque II. La escuela como organización	14
Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar	18

Materiales de apoyo para el estudio

Bloque I. Calidad de la educación y gestión escolar

Calidad de la educación y gestión escolar

Sylvia Schmelkes 25

La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación

Rodolfo Ramírez Raymundo 39

Bloque II. La escuela como organización

Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica

Justa Ezpeleta 51

El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana

Justa Ezpeleta 62

La precariedad institucional de las escuelas: de la imagen a las políticas 77

Acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias 97

Días no laborados en una escuela primaria 111

Gestión directiva y participación de padres de familia. Estudio de un caso

Cuauhtémoc Guerrero A. 113

Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar

El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares

Serafín Antúnez 123

La dimensión pedagógica del trabajo del director: análisis de un caso <i>Leonor E. Pastrana</i>	145
La enseñanza en el centro del diálogo entre maestros <i>Concepción Torres</i>	156
El sentido del diálogo con los padres <i>Justa Ezpeleta</i>	159
La participación de las familias en la escuela <i>Serafín Antúnez</i>	163

Presentación

Esta edición contiene el programa correspondiente a la asignatura Gestión Escolar, que se cursa en el sexto semestre de la Licenciatura en Educación Primaria, conforme al Plan de Estudios 1997. Incluye también los materiales de apoyo para el estudio: textos citados en la bibliografía básica del programa que no existen en la biblioteca escolar o son de difícil adquisición.

El cuaderno se distribuye en forma gratuita a todos los maestros y alumnos que imparten o cursan la asignatura, con la finalidad de ofrecer los recursos académicos indispensables para el logro de los propósitos formativos que se plantean.

Para los maestros, el cuaderno es útil en la planeación del curso porque permite la distribución y la organización de los contenidos de acuerdo con el tiempo disponible en el semestre, así como la selección de la bibliografía correspondiente y su relación con los temas de estudio. Por otra parte, es una base sobre la cual pueden tomarse acuerdos de trabajo colegiado que apoyen el desempeño de los estudiantes al encontrar los vínculos entre las distintas asignaturas que cursan.

Para los alumnos, el programa proporciona una visión global de los propósitos y temas del curso. Así estarán en mejores condiciones de aprovechar los materiales de apoyo para el estudio.

Es importante conocer los resultados de las experiencias de trabajo de maestros y alumnos. Ello permitirá establecer un sistema eficaz de seguimiento, evaluación y mejoramiento de las propuestas curriculares del Plan de Estudios 1997. La Secretaría de Educación Pública agradecerá la comunicación de los puntos de vista de directores, maestros y estudiantes.

Secretaría de Educación Pública.

Gestión Escolar

Horas/semana: 4 Clave: 64 Créditos: 7.0

Introducción

El trabajo cotidiano del maestro con sus alumnos se realiza en el contexto de una organización –la escuela– que tiene características específicas, derivadas tanto de las disposiciones normativas nacionales y estatales como de su historia particular y las características del contexto local en que se ubica. Estas características –que en la realidad cotidiana se constituyen en normas, explícitas o implícitas– suelen manifestarse, efectivamente, en prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, la interpretación que se hace de las disposiciones administrativas (por ejemplo, de las sanciones consecuentes al incumplimiento de las responsabilidades laborales o de las demandas de ejecución de programas extracurriculares), los estilos de dirección, las relaciones que se establecen entre el personal docente y entre éste y el personal directivo, y la importancia que se concede a la participación de las madres o de los padres de familia, entre otras.

Las características particulares de cada escuela ejercen una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada plantel educativo, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los resultados educativos que los alumnos obtienen al egresar de la escuela primaria. Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento de la escuela (es decir, la gestión escolar) y, en especial, de su impacto en la calidad de la educación es indispensable en la formación de los futuros maestros.

Por otra parte, y según las conclusiones de diversas investigaciones y los lineamientos de la política educativa nacional, uno de los principales retos que se enfrentan para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano de cada escuela; es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los profesores, de tal modo que cada una de las escuelas funcione como unidad; es decir, que disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada profesor –la enseñanza en cada grupo– obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes de la planta docente y directiva. La participación eficaz en el trabajo colegiado requiere –además del conocimiento de la dinámica escolar– de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer acuerdos.

La finalidad de este curso es aportar conocimientos y herramientas para que los futuros profesores, durante su desempeño profesional, sean capaces de contribuir a la evaluación periódica y sistemática de la situación del plantel en el que se desempeñen, y participar en los organismos colegiados –el Consejo Técnico o comisiones específicas– para diseñar y poner en marcha estrategias y actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se ofrece en cada plantel educativo.

De este modo, este curso contribuirá al logro de varios rasgos del perfil de egreso, en especial, los que refieren a la capacidad para reconocer problemas del sistema educativo, la valoración del trabajo en equipo como medio para el mejoramiento de la escuela y al establecimiento de relaciones de cooperación entre la escuela y las familias de los alumnos.

El diseño del programa de esta asignatura parte del reconocimiento de que, en el transcurso de su formación profesional, los estudiantes han tenido oportunidad de conocer la situación actual de la educación primaria, tanto de manera global –a través de los cursos de Problemas y Políticas de la Educación Básica, Bases Filosóficas, Legales y Organizativas del Sistema Educativo Mexicano y La Educación en el Desarrollo Histórico de México– como en forma específica, a través de las jornadas de observación y práctica en distintas escuelas primarias. Los conocimientos y experiencias adquiridas en estos y otros espacios curriculares constituyen una de las bases más importantes para el desarrollo de las actividades y para el logro de los propósitos de este curso.

A continuación se exponen los propósitos generales, se explica la organización de los contenidos, se presentan un conjunto de orientaciones didácticas y los bloques temáticos; además, y con el propósito de contribuir al logro de los propósitos del curso, en cada bloque se incluyen un conjunto de sugerencias de actividades para desarrollar cada uno de los temas.

Propósitos generales

Al concluir el estudio de los temas y desarrollar las actividades que corresponden a este curso, se espera que los estudiantes normalistas:

1. Reconozcan y analicen la influencia que la escuela, como unidad básica del sistema educativo, ejerce en los resultados educativos; en particular, que distingan aquellos rasgos de la gestión escolar que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos.
2. Conozcan las principales disposiciones normativas respecto a la organización y el funcionamiento de las escuelas y analicen la forma en que estas disposiciones cobran vigencia en la dinámica cotidiana de las escuelas.
3. Conozcan diversas perspectivas para el análisis de la organización escolar y obtengan herramientas para promover y participar en procesos de autoevaluación de los centros escolares y para el diseño de estrategias para mejorar la calidad de la educación en cada plantel educativo.
4. Reconozcan la importancia del trabajo colegiado en el ejercicio docente como un mecanismo para la superación permanente y como estrategia para mejorar el funcionamiento cotidiano de las escuelas.

Organización de los contenidos

El programa del curso se organiza en tres bloques temáticos. En cada bloque se incluyen los propósitos específicos, los temas y las bibliografías básica y complementaria, asimis-

mo se presenta un conjunto de sugerencias específicas para el tratamiento de los temas incluidos en el programa. Al respecto, es conveniente subrayar que estas sugerencias no constituyen una secuencia completa de las actividades que deben realizarse en el transcurso del semestre; al desarrollar cada tema y con base en la experiencia obtenida en las jornadas de observación y práctica, así como en las diversas asignaturas que componen el plan de estudios, el maestro y los estudiantes pueden seleccionar y agregar las actividades que consideren adecuadas para el logro de los propósitos del curso.

El bloque I, “Calidad de la educación y gestión escolar”, se dedica al estudio de la relación entre los resultados educativos y las formas de organización y funcionamiento de las escuelas, con el propósito de que los estudiantes reconozcan que la escuela –unidad básica del sistema educativo– es un factor clave en los resultados educativos. El estudio de los contenidos de este bloque tiene como base las conclusiones obtenidas en el curso de Problemas y Políticas de la Educación Básica, impartido en el primer semestre.

En el bloque II, “La escuela como organización”, se estudia la dinámica interna de las escuelas, los ámbitos que la constituyen y los rasgos principales de la gestión escolar, tanto los que se establecen en la normatividad vigente como los que se establecen como producto de las tradiciones laborales, la historia particular de las escuelas y los intereses particulares de sus actores principales. En este punto es importante aclarar que, como consecuencia del proceso de federalización de la educación básica, varias entidades han emitido normas relativas a la organización escolar que deberán estudiarse en este bloque temático.

Finalmente, en el bloque III, “Hacia una nueva gestión escolar”, los estudiantes analizarán con detalle una serie de propuestas para llevar a cabo la evaluación de un plantel educativo, participar en el trabajo en equipo y promover una nueva relación con las familias de los alumnos. En este bloque, los estudiantes conocerán algunas experiencias obtenidas por profesores y directivos mexicanos que participan en un proyecto de transformación de la gestión escolar.

Las actividades de este bloque y del anterior tendrán mayor sentido si los estudiantes combinan el estudio de los textos incluidos en el programa con la observación y el análisis de la realidad escolar.

Bloques temáticos

Bloque I. Calidad de la educación y gestión escolar

Propósitos

Al concluir el estudio de los temas y realizar las actividades de este bloque se espera que los estudiantes normalistas:

- I. Reconozcan los factores externos e internos que influyen en el proceso y en los

resultados educativos; en particular, que identifiquen a la escuela como la unidad básica del sistema educativo y como factor clave en los resultados educativos.

2. Expliquen la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela como producto de la combinación de normas y demandas del sistema educativo con las normas implícitas y tradiciones propias de cada institución escolar.

3. Analicen la relación entre calidad de la educación y gestión escolar; en particular, que identifiquen los rasgos de la organización y del funcionamiento de las escuelas que es necesario transformar para mejorar la calidad de la educación.

Temas

1. Los factores externos e internos que influyen en el proceso y en los resultados educativos.
2. La escuela: unidad básica del sistema educativo.
3. La influencia de la organización y funcionamiento de la escuela en los resultados educativos.
4. La reforma educativa y los retos de la escuela pública.

Bibliografía y otros materiales básicos

Namo de Mello, Guiomar (1998), *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, México, SEP (Biblioteca del normalista), pp. 25-59.

Poder Ejecutivo Federal (1996), "La participación social y el funcionamiento de la escuela", en *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*, México, pp. 42-45.

Ramírez Raymundo, Rodolfo (1999), "La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación", ponencia presentada en el Encuentro Nacional sobre la Transformación de la Gestión Escolar, Cancún, Quintana Roo, junio de 1999.

Sammons, Pam, Josh Hillman y Peter Mortimore (1998), *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro, serie Cuadernos).

Schmelkes, Sylvia (1996), "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre de 1996.

— (1997), "La calidad y la equidad en la educación básica", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México, Dirección General de Investigación Educativa-SEP.

— (1999), "La desigualdad en la calidad de la educación primaria", en *Problemas y Políticas de la Educación Básica, Programa y materiales de apoyo para el estudio, 1^{er} semestre*, México, SEP, pp. 91-105.

SEP (1999), "Evaluación educativa", en *Informe de labores, 1998-1999*, México, pp. 145-152.

Sugerencias didácticas

Problemas para el análisis y la discusión:

- ¿Por qué hay escuelas que, ubicadas en la misma zona o región, obtienen resultados distintos?
- ¿Qué relación existe entre calidad de la educación y gestión escolar?
- ¿Cuáles son los rasgos del funcionamiento interno de las escuelas que más influyen en los resultados educativos?
- ¿Qué significa la expresión “la escuela como unidad”? ¿Qué implicaciones tiene para el trabajo docente y la función directiva?
- ¿Qué acciones de política educativa son necesarias para transformar la gestión de las escuelas?

Actividades

Temas 1 y 2

1. Individualmente, contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales problemas de la educación primaria?
- ¿Cuáles son las causas principales de estos problemas?

Al responder estas preguntas conviene tomar en cuenta las conclusiones obtenidas en el curso de Problemas y Políticas... del primer semestre, así como la experiencia obtenida en las jornadas de práctica.

2. En equipo, elaborar un cuadro a dos columnas en el que se relacionen los problemas y sus causas probables.

3. Lectura de los textos “La desigualdad en la calidad de la educación primaria” y “Evaluación educativa” e identificación de las tesis principales y los datos que los fundamentan:

- ¿Qué coincidencias y qué discrepancias existen entre ambos documentos?
- ¿Cómo se explican, en cada texto, las diferencias en los resultados educativos?
- ¿Cuáles de los problemas detectados se derivan de las características de la oferta?
- ¿Cuáles se pueden atribuir a las características de la demanda?
- ¿En qué consiste la interacción entre características de la oferta y características de la demanda?

Posteriormente se sugiere revisar la lista de problemas y sus causas, elaborada en la actividad anterior, y modificarla como producto de la lectura. Esta actividad puede complementarse con la conferencia de Schmelkes (programa videograbado).

Tema 3

1. En grupo, analizar la lista de problemas y, a manera de hipótesis, con base en el conocimiento de la escuela primaria clasificarlos en dos grandes grupos: a) “Problemas que pueden ser resueltos desde la escuela” y b) “Problemas que rebasan las posibilidades de

acción de la escuela”. Posteriormente se sugiere organizar un debate acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de problemas pueden ser resueltos desde la escuela?
- ¿Qué tipo de problemas rebasan el margen de acción de la escuela?
- ¿Qué cambios se requieren para que la escuela contribuya eficazmente al combate de los problemas educativos?

2. Lectura y análisis de los textos “Características clave...” y “Calidad de la educación y gestión escolar”. Posteriormente se sugiere seleccionar algunas escuelas primarias que los estudiantes conozcan y, con base en la información aportada en estos textos, revisar cuáles de las características de las escuelas efectivas se encuentran en cada una, tratando de hallar explicaciones.

3. Con base en los casos seleccionados y la lectura de los textos, organizar un debate acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influye la gestión escolar en el trabajo que realiza cada maestro?
- ¿Cómo influye la gestión escolar en los resultados educativos?
- ¿Qué cambios se requieren en la gestión escolar para mejorar los resultados educativos?
- ¿Qué cambios se requieren en la administración educativa para hacer posible el cambio en las escuelas?

Tema 4

1. Lectura del texto de Ramírez para identificar los retos principales que la reforma educativa plantea a la escuela pública y los rasgos críticos de su funcionamiento actual. Posteriormente se sugiere comparar estas ideas con las obtenidas en la actividad anterior.

2. Análisis de las propuestas de Guiomar Namó de Mello e identificación de sus principales argumentos. Posteriormente se analizarán las acciones planteadas en el Programa de Desarrollo Educativo acerca de la organización y la gestión escolar, y compararlas con las propuestas de la autora:

- ¿Cuáles son las coincidencias y discrepancias entre ambos documentos?
- ¿Cuáles son las tareas prioritarias que deben atenderse?
- ¿Por qué se considera indispensable una nueva gestión educativa (a nivel de sistema) y no sólo una nueva gestión escolar?
- ¿Qué tipo de acciones deberían incluirse en el Programa de Desarrollo Educativo para que la “unidad escolar” sea el centro de la política educativa?

Bloque II. La escuela como organización

Propósitos

Al estudiar los temas y realizar las actividades correspondientes a este bloque, se espera que los estudiantes normalistas:

1. Conozcan distintos enfoques para analizar la organización escolar; en particular, que distingan la naturaleza del servicio educativo como uno de los factores que explican las características particulares de la organización escolar.

2. Reconozcan las principales disposiciones normativas que rigen el funcionamiento de las escuelas e identifiquen los factores que explican la diversidad de las escuelas.

3. Identifiquen y analicen los aspectos de la organización y funcionamiento de la escuela que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos de la primaria.

4. Identifiquen y analicen algunas características del sistema educativo que influyen en el desarrollo de distintas modalidades de gestión escolar.

Temas

1. Perspectivas para el análisis de la organización escolar.
2. Los ámbitos de la organización escolar.
3. Planteamientos normativos y dinámica de la organización escolar: prioridades en la escuela, responsabilidades laborales del director y de los maestros, funcionamiento del consejo técnico, comunicación entre maestros y uso del tiempo escolar.
4. La función directiva.

Bibliografía y otros materiales básicos

Antúnez, Serafín (1993), "La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización", en *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona, ICE, pp. 13-33.

— (1998), "La gestión escolar en los procesos de transformación de los sistemas educativos", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México, DGIE-SEP

DGIE-SEP (1998), "Días no laborados en una escuela primaria", México (documento de trabajo).

Ezpeleta, Justa (1990), "El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana", en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 2, abril-junio, México, IIS-UNAM, pp. 13-93

— (1992), "Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica", en *La gestión pedagógica de la escuela*, J. Ezpeleta y Alfredo Furlán (comps.), Santiago de Chile, UNESCO/OREALC, pp. 101-117.

(1994), "La precariedad institucional de las escuelas: de la imagen a las políticas" y "Horarios y tiempos de enseñanza", en Justa Ezpeleta y Eduardo Weiss, *Programa para Abatir el Rezago Educativo. Evaluación cualitativa del impacto. Informe final*, México, DIE-Cinvestav, pp. 39-55 y 87-91.

Fullan, Michael (1997), "Escuelas totales", en *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*, Sevilla, MCEP, pp. 63-91.

Guerrero A., Cuauhtémoc (1997), "Gestión directiva y participación de padres de familia. Estudio de un caso", en *La investigación educativa en México 1996-1997. Una antología de las ponencias del IV Congreso Nacional de Investigación Educativa*, Mérida, COIME/UAY/SEP, pp. 264-269.

Ley General de Educación, artículos 51, 52, 69 y cap.VII (“De la participación social en educación”). Santos Guerra, Miguel Ángel (1997), “Corrientes explicativas en organización escolar”, en *La luz del prisma. Para conocer las organizaciones educativas*, Málaga, Aljibe, pp. 155-187.

SEP (1982), Acuerdo número 96 relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, *Diario Oficial*, 7 de diciembre de 1982.

Sugerencias didácticas

Problemas para la discusión y el análisis de los temas:

- Además del aula, ¿cuáles otros espacios de la escuela son formativos para los niños?
- ¿Qué se entiende por gestión escolar?
- ¿Cuáles son las características de la gestión escolar que obstaculizan el logro de los propósitos educativos de la primaria?
- ¿Cuáles son los rasgos del sistema educativo que repercuten en la organización y funcionamiento de los planteles escolares?
- ¿Qué factores contribuyen a definir la función directiva? ¿Cuáles corresponden al sistema y cuáles corresponden a prácticas definidas en la dinámica escolar cotidiana?

Actividades

Temas 1 y 2

1. Lectura del texto de Santos Guerra, identificación de los postulados básicos de las perspectivas teóricas que analizan a la escuela como organización y análisis de su pertinencia para el estudio de las escuelas primarias mexicanas, tomando como base los contextos escolares que los alumnos han observado al realizar sus prácticas.

2. Se sugiere la elaboración de un cuadro sinóptico en el que los estudiantes expliquen cómo se concibe a la escuela desde cada una de las corrientes estudiadas. Para concluir, puede realizarse el análisis de las diversas propuestas de acción que pretenden contribuir al mejoramiento de la vida escolar, derivadas de cada corriente.

3. Una vez ubicado el concepto de la escuela como una organización compleja, se inicia el análisis de los distintos ámbitos que la conforman tomando como base la lectura de los textos de Serafín Antúnez y de Justa Ezpeleta (“Problemas y teoría...”). Se busca que los estudiantes cuenten con elementos para que, al desarrollar los temas posteriores, analicen integralmente su propia experiencia en planteles escolares.

Tema 3

1. Realizar ejercicios de comparación entre las situaciones observadas en las distintas escuelas que han visitado los alumnos, considerando preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es la actividad a la que se dedica más tiempo en cada plantel?, ¿a cuál se le da más importancia?
- ¿Cómo es la relación entre los maestros y el director, y entre éstos y el supervisor?

- ¿Qué tipo de apoyo ofrece el director a los maestros?, ¿qué tipo de apoyo reciben el director y los maestros por parte del supervisor?
- ¿Cómo es la comunicación entre los maestros?, ¿qué tipo de asuntos comentan?, ¿cómo se expresan los maestros sobre su trabajo y sobre su escuela?
- ¿Se realizan reuniones de consejo técnico?, ¿con qué frecuencia?, ¿qué tipo de asuntos se discuten?
- ¿Cómo es la relación entre los maestros y el director con los padres de familia?, ¿para qué tipo de asuntos se solicita su apoyo?, ¿cómo es la participación de los padres?

2. Se sugiere la elaboración por escrito de una descripción detallada sobre una de las escuelas donde los alumnos hayan realizado prácticas, tomando como base las preguntas anteriores. Un ejercicio valioso consiste en contrastar algunas de estas descripciones con los resultados de aprovechamiento escolar (carrera magisterial) obtenidos en las escuelas correspondientes*, y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características principales de la escuela?
- ¿Es posible establecer alguna relación entre las características señaladas y los resultados educativos que obtienen los alumnos?

3. Lectura de los textos de Ezpeleta (“El consejo técnico...”), de Fullan y de Ezpeleta y Weiss (“Horarios, tiempos...”) e identificación de los factores que dentro de la propia escuela obstaculizan el logro de los propósitos educativos de la primaria, señalando cómo se relacionan entre sí.

4. Lectura del texto de Ezpeleta y Weiss (“La precariedad...”) para indentificar las características de operación del sistema educativo que influyen en el funcionamiento de las escuelas.

5. Se sugiere realizar un ejercicio comparativo del contenido de los artículos 51, 52 y 69 de la Ley General de Educación y del Acuerdo 96 con base en las conclusiones obtenidas en los temas anteriores, las descripciones elaboradas por los alumnos en el tema 1 y el documento “Días no laborados en una escuela primaria”, con base en las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida se cumplen los planteamientos normativos establecidos en la Ley General de Educación y en el Acuerdo 96?
- ¿Qué repercusiones tiene en el logro de los propósitos educativos el hecho de que no se cumplan cabalmente estas disposiciones normativas?

6. Para concluir el tema, se recomienda analizar las ideas de Serafín Antúnez, expuestas en la conferencia “La gestión escolar en los procesos...” (programa videograbado) con base en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo explica el autor el concepto de gestión escolar?
- ¿Cuáles son los rasgos de la organización y el funcionamiento de las escuelas que es necesario transformar para lograr los propósitos educativos eficazmente?
- ¿Cuáles son las sugerencias que hace el autor para lograr este cambio?

* Esta información puede solicitarse a los directores escolares, para lo cual es pertinente aclarar que será utilizada para un ejercicio académico.

Tema 4

1. Al trabajar este tema se pretende explorar algunas de las formas como se construye la función directiva, reflexionar sobre su influencia en el logro de los propósitos educativos y analizar opciones que contribuyan a su fortalecimiento.

2. Para la lectura del texto “Gestión directiva y participación de padres de familia. Estudio de un caso”, de Guerrero, se sugieren preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo resolver la contradicción existente entre las normas que definen cierto perfil profesional del director y los maestros, y las normas implícitas que en ocasiones son soporte de prácticas poco propicias para el cumplimiento de los propósitos educativos?
- ¿Cuál es el impacto educativo real de una dirección débil y un bajo perfil profesional de los profesores, en zonas de alta marginación social?
- ¿Cómo podrían el sistema educativo, directores y maestros fortalecer la relación entre escuelas y familias? ¿Qué depende del sistema y qué depende de la escuela como unidad?

3. Se sugiere recuperar las experiencias de los alumnos al realizar sus prácticas, tratando de ubicar situaciones similares a las descritas en los textos. Para concluir el tema, es importante reflexionar sobre el perfil profesional que deben reunir los directores para promover el mejoramiento del trabajo en las escuelas.

Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar

Propósitos

Al estudiar los temas y realizar las actividades correspondientes a este bloque, se espera que los estudiantes normalistas:

1. Reconozcan la importancia de la evaluación continua de la escuela como unidad de trabajo y de las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas en el aula.

2. Identifiquen la necesidad de promover y participar en el desarrollo de equipos de trabajo en las escuelas.

3. Identifiquen y analicen el contenido pedagógico de la función directiva.

4. Valoren y promuevan relaciones de cooperación entre la escuela y las madres y padres de familia.

5. Conozcan y analicen propuestas para elaborar el diagnóstico y proyecto escolares, como medios para mejorar la calidad de la educación.

Temas

1. La evaluación del plantel escolar.

2. El trabajo en equipo.

3. El contenido pedagógico de la función directiva.

4. La vinculación de la escuela con las familias.
5. Propuestas de innovación: diagnóstico y proyecto escolar.

Bibliografía y otros materiales básicos

- Antúnez, Serafín (1999), "El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares", versión corregida de la conferencia dictada en Cancún, Quintana Roo, junio de 1999.
- (1999), "La participación de las familias en la escuela", en *Transformar nuestra escuela*, año II, núm. 4, junio, México, SEP, pp. 7-11.
- Casanova, Ma. Antonia (1998), "La evaluación de los centros escolares", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México DGIE-SEP.
- (1998), *La evaluación educativa*. Escuela básica. México, SEP/Cooperación Española, pp. 103-135.
- DGIE (1999), "Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México DGIE-SEP.
- (1999), "La función directiva. Testimonios de supervisores y directores", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México DGIE-SEP.
- Ezpeleta, Justa (1999), "El sentido del diálogo con los padres", en *Transformar nuestra escuela*, año II, núm. 4, junio, México, SEP.
- Fullan, Michael (1997), "Orientaciones para la acción", en *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*, Sevilla, MCEP, pp. 93-117.
- Pastrana, Leonor E. (1994), "La dimensión pedagógica del trabajo del director: análisis de un caso", en *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*, México, DIE-Cinvestav-IPN, pp. 41-49 (Tesis de Maestría).
- SEP (1999), *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico*, 2ª ed., México.
- (1999), *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, 2ª ed., México.
- Torres, Concepción (1999), "La enseñanza en el centro del diálogo entre maestros", en *Transformar nuestra escuela*, año II, núm. 3, marzo, México, SEP, p. 5.

Sugerencias didácticas

Problemas para la discusión y el análisis de los temas:

- ¿Cómo lograr que la evaluación de la escuela y del trabajo docente se conviertan en prácticas cotidianas de la escuela primaria?
- ¿Dónde y cómo buscar los factores que explican la situación de la escuela?, ¿cómo lograr que la escuela, como unidad de trabajo, garantice que todos los alumnos que atiende alcancen los propósitos educativos?
- ¿Qué actividades y orientaciones son necesarias para que maestros y director trabajen como equipo en las escuelas?
- ¿Qué medidas pueden establecerse para lograr que los directivos y maestros concentren sus esfuerzos en el logro de los propósitos educativos?, ¿qué depende de los maestros y qué de los directores?

- ¿Cuáles actividades podrían realizarse para lograr la participación y colaboración eficaz de los padres de familia en las tareas educativas?

Actividades

Tema 1

1. Con este tema se pretende que los alumnos valoren la importancia de la evaluación del plantel y del aprendizaje como una práctica cotidiana necesaria y con sentido para los maestros y directivos. Para avanzar en esta meta se propone la recuperación de las conclusiones del bloque II, relacionadas con los factores que inciden en el funcionamiento escolar, subrayando aquellos que dependen de las formas de organización y de las prácticas de los maestros.

2. Analizar y concluir sobre la importancia de la evaluación para conocer la situación de las escuelas. Conviene revisar nuevamente las opiniones contenidas en el apartado “Evaluación Educativa” del Informe de labores 1998–1999 (bloque I).

3. Se propone que los alumnos analicen el contenido de la conferencia dictada por Ma. Antonia Casanova (programa videograbado) y lo relacionen con el texto “Reformar la evaluación para reformar la enseñanza”, de la misma autora, revisado en la asignatura Planeación de la enseñanza..., y contesten las siguientes preguntas:

- ¿Qué relaciones existen entre *curriculum*, evaluación y satisfacción de las necesidades sociales de educación?
- ¿Por qué es indispensable, para la sociedad y para el proceso educativo, evaluar los “productos de la enseñanza”?

Tema 2

1. Para trabajar este tema se sugiere que los alumnos contesten por escrito la siguiente pregunta y que posteriormente comenten su respuesta al grupo: ¿qué obstáculos para el trabajo colectivo han observado en las escuelas de práctica?

2. Análisis del texto “El trabajo en equipo de los profesores...”, con base en las siguientes preguntas:

- En las observaciones de aula y prácticas realizadas, ¿qué tipo de situaciones confirman la ausencia de un trabajo colectivo entre los maestros?
- ¿Cuáles son algunas de las causas que explican la ausencia de trabajo en equipo en las escuelas?

3. Tomando como punto de análisis la experiencia individual de los alumnos –al formar parte de un grupo y al participar en diversos equipos de trabajo en el transcurso de su formación profesional–, identificar las causas que limitan el trabajo en equipo:

- ¿En qué momentos han realizado un trabajo como grupo integrado?
- ¿En cuáles han actuado más como “asociación de vecinos” que como “asociación de propietarios”?

- ¿Qué ventajas tiene el trabajo en equipo? ¿Cuáles son las dificultades que deben superarse?

4. Revisar los textos de Fullan (“Orientaciones para la acción”) y de Torres, planteando interrogantes como las siguientes:

- ¿Hasta qué punto las sugerencias para “practicar la reflexión en la acción, sobre la acción y en relación con la acción” están presentes en la experiencia descrita por Torres?
- ¿Qué actividades y orientaciones son necesarias para que maestros y director trabajen como equipo en las escuelas?
- ¿Qué otras sugerencias consideran importantes?

Tema 3

1. Para iniciar, se sugiere recuperar, del texto de Antúnez analizado en el tema anterior, la parte concerniente a los directivos. Un ejercicio valioso consiste en comparar las prácticas recomendadas para la función directiva con el perfil de los directores enunciado en el texto de Mortimore (bloque I). También puede solicitarse a los alumnos que elaboren un texto en el que describan las principales características de los directores que han observado.

2. Se sugiere realizar un ejercicio comparativo de los textos “Orientaciones para la acción” y “La dimensión pedagógica del trabajo del director. Análisis de un caso”, tratando en lo posible de identificar la presencia de algunas de las orientaciones que ofrece Fullan en la experiencia descrita por Pastrana.

3. Para concluir el tema, se propone analizar el contenido del video sobre la función directiva:

- ¿Cómo estimular y ayudar para que directores y maestros concentren sus esfuerzos en el logro de los propósitos educativos?

Tema 4

1. Lectura de los documentos “El sentido del diálogo con los padres” y “La participación de las familias en la escuela”, con la finalidad de propiciar la reflexión sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué factores históricos explican el tipo de relación predominante entre las escuelas y las familias?
- ¿Qué prácticas escolares y gremiales originan este tipo de relación?
- ¿Qué tipo de prácticas y prioridades tanto del plantel como del sistema educativo han abonado en una relación que limita la participación de padres y madres?
- ¿Cuáles son las implicaciones para el servicio educativo del distanciamiento entre la escuela y las familias?
- ¿Por qué es indispensable establecer una relación de colaboración entre las escuelas y las familias? ¿Qué acciones sugieren los autores para establecer este tipo de relación?

2. Entrevistarse con maestros destacados para conocer las formas de vinculación que han establecido con padres y madres de familia de los alumnos y describir y analizar en grupo las formas óptimas de relación y las actividades que podrían realizarse para lograr la participación y colaboración eficaz de los padres de familia en las tareas educativas.

Tema 5

1. Recapitulación de las propuestas con las que los alumnos concluyeron el tema 1 de este bloque como base para analizar las propuestas de acción para transformar la escuela.

2. Lectura y análisis por secciones del texto *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico*. Para la primera parte (“Puntos de partida para elaborar el diagnóstico”), se sugiere considerar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué queremos que los alumnos conozcan y sepan hacer cuando terminen la educación primaria?
- ¿Cómo contribuye cada profesor para lograr esos propósitos?
- ¿Cuál es la responsabilidad de los normalistas como futuros maestros en el logro de los propósitos educativos?

3. Una vez reconocidos los propósitos educativos, conviene analizar el avance en el logro de los mismos realizando un diagnóstico. El apartado “¿Dónde buscar las causas o factores que explican la situación de la escuela o de la zona escolar?” del mismo cuaderno incluye orientaciones para observar distintos ámbitos de la escuela.

4. Las secciones “¿Cómo realizar el diagnóstico de la escuela?” y “Anexo: actividades para realizar el diagnóstico de los problemas de la escuela”, así como el programa videograbado sobre el tema, permiten analizar y discutir una propuesta para elaborar un diagnóstico (algunas de las actividades que se proponen pueden ser realizadas experimentalmente en las jornadas de práctica). Es conveniente que, con esta base, los alumnos elaboren breves informes sobre la situación de la enseñanza en alguna de las escuelas en las que han realizado sus prácticas.

5. La lectura de *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, permite identificar la necesidad de establecer acuerdos para encontrar una solución a los problemas escolares. Para su análisis se sugiere comentar en grupo las respuestas a las siguientes preguntas?

- ¿Cómo propiciar que la escuela, como unidad de trabajo, alcance los propósitos educativos?
- ¿Qué es un proyecto escolar?
- ¿De qué manera contribuye el proyecto escolar al logro de los propósitos educativos?
- ¿Cuál es el contenido del proyecto escolar?

6. Es conveniente que los alumnos realicen un ejercicio hipotético de construcción de un proyecto escolar, que podría incluir también un apartado en donde se especifiquen las condiciones necesarias para su éxito.