

# Licenciatura en Educación Primaria

## Intercultural Bilingüe

### Gestión escolar

---

Horas/semana: 4

Créditos: 7.0

#### Programa

##### Introducción

En la actualidad se requiere de escuelas que atiendan las necesidades educativas de los niños de educación básica en cualquiera de sus modalidades, por lo que se requiere crear y recrear organizaciones escolares donde las personas expandan sus aptitudes para los resultados que desean, donde se cultiven nuevos patrones de pensamiento y acción, donde las aspiraciones individuales y colectivas puedan desarrollarse, donde las personas aprendan a aprender en su conjunto y de forma continua.

En este sentido la gestión está referida a la consideración de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la importancia de considerar a los docentes y directivos como personas que toman decisiones permanentemente; por tanto la gestión articula los procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos.

La capacidad de comprensión para abordar los factores que intervienen en la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, la relación que existe entre éstos y la cultura escolar, y la manera en que influyen en la calidad del servicio educativo, constituye una habilidad esencial en el ejercicio de la docencia. Al interior de la escuela se concretan formas de enseñanza; de convivencia cotidiana entre quienes la integran; de relación entre profesores, y de éstos con los directivos; de estilos de dirección; identificación de la importancia de las prioridades educativas del plantel y tipos de participación de los padres de familia y la comunidad, entre otras. Estas prácticas de organización y gestión son resultado de las características específicas de cada escuela, que a su vez se derivan de las disposiciones normativas, de su historia particular y del entorno sociocultural donde se ubica.

Para comprender la dinámica institucional de las escuelas, se debe tomar en cuenta su contexto de interacción, las prescripciones que las regulan y las acciones de los

individuos que las integran, ya que la combinación de estos elementos constituye la identidad de cada institución y crea un ambiente escolar específico que influye en los procesos de aprendizaje de los alumnos, en el desempeño del personal docente y en los resultados educativos en su conjunto.

El estudio y la reflexión de los componentes de la organización de la escuela, su dinámica de funcionamiento y el entramado de sus relaciones, aportará elementos a los estudiantes normalistas para reconocer prácticas escolares que favorecen u obstaculizan los aprendizajes en los alumnos, y cómo la organización desempeña un papel primordial en las actitudes y comportamientos de las personas, y viceversa. Además, les permitirá adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para que, durante su desempeño profesional, sean capaces de participar en la transformación y mejoramiento de la gestión escolar, contribuyendo al desarrollo de nuevas formas de trabajo y relación entre los profesores, de tal manera que la escuela funcione como unidad, es decir, disponga de metas y principios compartidos, y de personal que desarrolle su capacidad para reflexionar sobre diferentes problemas, así como la facultad para diseñar estrategias de solución para que la tarea central de los profesores parta de acuerdos comunes entre todos los integrantes.

El programa de Gestión escolar incorpora el estudio de conocimientos y estrategias para que los futuros profesores evalúen sistemáticamente la situación del plantel en el que se desempeñen; valoren el trabajo en equipo y el aprovechamiento del tiempo como medios para el mejoramiento de la escuela; participen en los organismos colegiados (consejo técnico o comisiones específicas); establezcan relaciones de cooperación entre la escuela y los padres de familia, y desarrollen actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación y contribuyan a la atención de la diversidad sociocultural y lingüística de las escuelas. Es decir, fomenten procesos pedagógicos participativos, dinámicos e interdisciplinarios que ayuden a vincular la realidad sociocultural y lingüística de los educandos con la escuela y a la escuela con la comunidad. Asimismo, el estudio de esta asignatura brindará elementos a los estudiantes para mejorar las relaciones entre las personas, fortalecer la organización de la enseñanza, las actividades didácticas en el aula y la gestión institucional.

Se reconoce que en el rubro de la gestión escolar, entendida como la organización y el funcionamiento de cada escuela, existen distintos compromisos que inciden en el trabajo del maestro de escuelas indígenas y en los resultados educativos de los niños. Entre dichos compromisos sigue presente la tradición de que en el maestro confluyen tanto la tarea docente como las tareas de servicio para la comunidad. Esa conjunción de funciones no siempre ha beneficiado al trabajo que el docente debe realizar en el aula, pues los otros compromisos que asume en las comunidades en ocasiones restan tiempo y atención a su trabajo académico.

El curso parte del reconocimiento de que, durante 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: Propósitos y Contenidos de la Educación Primaria, Problemas y Políticas de la Educación Básica, Bases Filosóficas, Legales y Organizativas del Sistema Educativo Mexicano, La Educación en el Desarrollo Histórico de México I y II y Seminario de Temas Selectos de Historia de la Pedagogía y la Educación I y II, así como en forma concreta en las asignaturas del Campo de Formación Específica para la Atención Educativa a la diversidad sociocultural, lingüística y étnica a través de las asignaturas: Introducción a la Educación Intercultural Bilingüe, los cursos de Lengua y Cultura en los Procesos de Enseñanza y de Aprendizaje I, II y III, las asignaturas de Observación y Práctica Docente I, II y III, sin dejar de lado la experiencia obtenida en las demás asignaturas cursadas en su formación inicial. En conjunto, todas favorecen el cumplimiento de los propósitos de esta asignatura.

### **Propósitos generales**

Al culminar el estudio de los temas de cada uno de los bloques y después de desarrollar las actividades programadas para este curso, se pretende que los estudiantes normalistas:

- 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.
- Conozcan las principales disposiciones normativas respecto a la organización y el funcionamiento de las escuelas, y analicen cómo estas disposiciones cobran vigencia en la dinámica cotidiana de las escuelas.
- Valoren los procesos de interacción cotidiana como parte de la cultura escolar desde diversas perspectivas de análisis, para contar con los elementos necesarios en la construcción de acciones tendientes al mejoramiento del servicio educativo, a través de la participación activa de directivos, docentes, alumnos y padres de familia; apoyados en el proyecto escolar y en los consensos básicos.
- Reflexionen acerca de la importancia que tiene el trabajo colegiado en el ejercicio docente como un mecanismo para la superación permanente y como estrategia para mejorar el funcionamiento cotidiano de las escuelas.

## **Orientaciones didácticas generales**

Para el logro de los propósitos del curso se requiere que el profesor y los estudiantes establezcan un ambiente de aprendizaje adecuado para el estudio, el análisis y la discusión de los bloques y temas. Así, el desarrollo de las actividades dependerá, en gran medida, de las formas de trabajo en el aula, de cómo se aborden los contenidos y cómo se revisen los textos, y del clima de colaboración, responsabilidad y respeto que se propicie en la relación docente-alumnos.

Además de los propósitos generales y específicos del curso, se busca que los estudiantes mejoren sus conocimientos de la institución escolar del nivel en el que se desempeñarán y que desarrollen competencias para seleccionar e interpretar información de diversas fuentes, así como la capacidad de argumentar y transmitir sus ideas como resultado del análisis de materiales e indagaciones realizadas en la escuela primaria y en diferentes contextos. Por ello, en este apartado se proporcionan algunas sugerencias y orientaciones para el desarrollo del curso; las cuales son flexibles y pueden ajustarse de acuerdo con las características de los estudiantes normalistas, el contexto de cada escuela normal y en congruencia con los criterios y orientaciones establecidos en el plan de estudios.

1. Es importante que al inicio del curso, los estudiantes y el docente conozcan el programa de estudio en su conjunto y analicen su relación con otras asignaturas tanto del mismo semestre como de anteriores, con lo que se favorecerá la planeación, realización y evaluación de las actividades en el aula y en las escuelas de práctica en forma coherente e integral a las exigencias académicas de cada curso y de la formación inicial de los estudiantes normalistas. La relación de Gestión Escolar con otras asignaturas permite a los estudiantes centrar el análisis en torno a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias tomando como referencia constante la realidad educativa actual de ese nivel. Así, aspectos educativos como los diferentes problemas, la calidad de los resultados, las características y fundamentos del sistema o de la política, las finalidades, la organización del currículo, las prácticas concretas, las disposiciones legales, sus orígenes y sus aplicaciones, etcétera, son conocimientos que los estudiantes van adquiriendo durante su formación, por lo que constituyen información valiosa para analizar los temas de estudio de este curso.

2. Por lo anterior, y para abordar cada uno de los bloques, es fundamental que como actividad inicial se revisen las principales conclusiones obtenidas en asignaturas de semestres anteriores, promoviendo que los alumnos sistematicen dichos conocimientos mediante la elaboración de síntesis, cuadros sinópticos, esquemas, fichas de trabajo, entre otros, que a su vez son objeto de estudio en este curso, a partir de su relación con la gestión escolar.

3. Para la organización de las actividades, el maestro deberá tener presente que el curso incluye algunos textos que ya se revisaron en otras asignaturas, pero que adquieren relevancia específica porque favorecen el análisis de los temas en cuestión, logrando propósitos formativos distintos. Es importante que no se omita la lectura de estos materiales y se orienten las actividades con el fin de que los estudiantes tengan una experiencia formativa que contribuya al replanteamiento de ideas iniciales y al mejoramiento de sus habilidades de reflexión, análisis y discusión.

4. Para el estudio de algunos bloques se sugieren actividades introductorias y de cierre cuya característica común es permitir el enlace entre cada uno. La finalidad de las actividades introductorias es propiciar la sensibilización e interés de los estudiantes para el estudio de los contenidos de cada bloque, y que obtengan la información necesaria para el análisis de los temas mediante la realización de entrevistas y observaciones en las escuelas primarias de práctica y en diferentes contextos sociales; para ello, es conveniente que vayan enriqueciendo la información conforme al desarrollo del curso. Asimismo, se espera que estas actividades contribuyan a la preparación y organización de las jornadas de práctica, pues proporcionan al docente y a los estudiantes algunos indicadores que es conveniente indagar. También se sugiere que al programar las actividades de observación y al diseñar los indicadores e instrumentos -guías- para la obtención de información incluyan otros aspectos que consideren necesarios para el estudio de los bloques o que les interesen conocer.

Con las actividades de cierre se busca que los estudiantes normalistas sistematicen los conocimientos adquiridos en cada bloque y que puedan replantear sus ideas conforme profundizan en el análisis. Además permiten identificar cómo los alumnos comprenden los diferentes contenidos de los bloques, amplían sus puntos de vista y adoptan una actitud reflexiva y crítica ante los retos que representa su futuro desempeño profesional. La elaboración de escritos favorecerá, a la vez, que los estudiantes formulen y argumenten ideas propias, utilizando la información revisada, enriqueciendo o cuestionando los datos e ideas expuestas en los textos sugeridos.

5. Las actividades de investigación pueden realizarse durante las jornadas de observación y práctica, pero también en otros momentos y escuelas. Se pretende que mediante estas actividades los estudiantes normalistas contrasten lo planteado en los textos - particularmente los factores que influyen en la conformación de diversos estilos de gestión y el mejoramiento de los planteles educativos- con las evidencias, datos y opiniones que recuperen durante sus estancias en las escuelas y elaboren conclusiones. Es recomendable que, en la medida de lo posible, se favorezca la participación de los estudiantes en actividades como: sesiones de consejo técnico, o en las distintas comisiones, pues esto les permitirá aproximarse al funcionamiento real y cotidiano de la institución, percatarse de las características que adquieren las relaciones entre los

distintos actores del plantel y advertir los valores, ideas, costumbres y prácticas que entran en juego para constituir o no un colectivo orientado hacia la transformación de la escuela para el logro de los resultados educativos. En relación con esto último, se sugiere poner especial cuidado en no forzar, al interior de las escuelas, situaciones o dinámicas que pudieran resultar contraproducentes en el proceso formativo de los estudiantes o poner en riesgo su estancia en dichos planteles.

6. Es conveniente que en el estudio de los temas se planteen situaciones problemáticas o hipotéticas para favorecer que los estudiantes aventuren posibles explicaciones y soluciones que les exijan utilizar creativamente los conocimientos que ya poseen. Para ello, es importante que los futuros docentes retomen la experiencia adquirida durante sus estancias en la escuela primaria en semestres anteriores, a partir de sus registros y portafolios, a la vez que confronten las observaciones e investigaciones a realizar durante este semestre. Todo esto contribuirá a que los alumnos cuenten con información valiosa y variada para analizar distintos problemas o situaciones relacionados con los principales ámbitos de la gestión escolar: las prácticas educativas en el aula, la organización y funcionamiento de las escuelas primarias y la vinculación con los padres de familia y la comunidad.

7. En cada bloque se incluyen actividades y algunos aspectos de reflexión cuya finalidad es propiciar el análisis de las semejanzas y diferencias en la organización y funcionamiento de escuelas primarias de distinta modalidad educativa. Así los estudiantes normalistas podrán advertir las distintas dinámicas organizacionales de los planteles de educación primaria para cumplir su misión, y reflexionarán en torno a que, si bien existen rasgos comunes entre las escuelas derivados de la tarea educativa que tienen encomendada, cada una tiene características y necesidades que la hacen distinta y única. Se pretende, además, que los estudiantes analicen que, no obstante la diversidad, existen condiciones básicas para que todas las escuelas primarias logren resultados educativos de calidad, por lo que es conveniente que el profesor asegure a los estudiantes la constante comparación entre las escuelas, que propicie la identificación de dichas condiciones y los aspectos en los que habrá que incidir para transformarlas, así como los retos que al respecto enfrentará como futuro profesor de educación primaria.

8. Los propósitos del curso se lograrán sólo a través del trabajo individual de los estudiantes normalistas: la lectura comprensiva de los textos, la interpretación de información y la discusión argumentada son habilidades intelectuales que se deberán propiciar constantemente, así como la escritura de textos breves, la elaboración de síntesis, mapas conceptuales, ensayos, investigaciones –por cuenta propia o por acuerdo de grupo- y registros de información. También se promoverá el trabajo en equipo, asegurándose que sea resultado de la conjunción de los esfuerzos individuales de cada integrante, por lo que se evitará que se fragmenten y aislen las tareas, la cual es una

práctica común, pero inadecuada que se limita a la distribución de los temas con fines expositivos. Esta forma de trabajo permitirá los estudiantes formular y argumentar ideas propias, preguntas para la reflexión y organizar el estudio de los temas a partir de referentes comunes que aporten elementos para el análisis y la discusión.

9. Una experiencia que puede ser de gran impacto formativo, es la organización de debates o mesas redondas para el estudio de los temas, pues estas actividades demandan que los estudiantes pongan en práctica sus capacidades para escuchar y tomar en cuenta opiniones y puntos de vista de los demás; disposición para aprender de los otros; analizar y relacionar información de diversas fuentes; construir nuevos argumentos; comunicar sus ideas en forma clara, coherente y ágil; adoptar una actitud crítica ante argumentos de los demás, y formarse juicios propios. Al promover este tipo de actividades en el aula se contribuye al desarrollo de habilidades intelectuales fundamentales para el ejercicio de su futura labor docente.

10. Es conveniente que los alumnos lean algún texto completo, con el fin de que conozcan el planteamiento global de un autor o un grupo de autores. De la misma forma se propone la revisión del documento “Documentos para fortalecer la Gestión Escolar” en <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/index.asp> Asimismo, los estudiantes podrán seleccionar, de común acuerdo entre el grupo, otros textos relacionados con el curso. Es importante que en grupo se definan las estrategias para organizar la revisión y el análisis del material, o bien para intercambiar periódicamente los avances a fin de que se enriquezca el estudio de los temas y se asegure que sea una actividad efectiva para el logro de los propósitos del curso.

11. El estudio de la organización y funcionamiento de las escuelas primarias requiere, en gran medida, del análisis en torno a la relación que se da entre las normas oficiales vigentes y su aplicación en la práctica educativa e institucional. Los estudiantes normalistas realizarán distintos ejercicios para aproximarse a la identificación y conocimiento de dichas normas y reflexionarán acerca de las diferentes interpretaciones que los actores hacen de ellas, así como las formas en que se realizan o no -hecho que imprime características particulares a cada escuela para el cumplimiento de su función. Por ello, es necesario que además de analizar las normas generales que regulan la organización y el funcionamiento de los planteles educativos, se obtengan las disposiciones vigentes en la entidad, y de ser posible, las de carácter interno en la escuela primaria, a fin de contar con este valioso recurso para comprender lo que se hace o deja de hacerse en estos planteles.

## Sugerencias para la evaluación

Para valorar el logro de los propósitos de cada bloque, así como los del curso en general, es indispensable definir criterios que permitan identificar los avances y dificultades de los estudiantes, las formas de enseñanza y las condiciones en que se realiza, y los materiales utilizados. Para ello, deberá tomarse como base, entre otros elementos, la orientación general del plan de estudios, sobre todo el perfil de egreso, los propósitos de la asignatura, las formas de trabajo sugeridas y las actividades que desarrollarán.

A continuación se plantean algunas sugerencias para orientar el proceso de evaluación y que deberán caracterizarse por principios de continuidad, sistematización y flexibilidad, lo que favorecerá la evaluación formativa. Por último, es conveniente que el profesor y los alumnos acuerden los momentos, criterios e instrumentos más adecuados para realizarla, así como los compromisos que los estudiantes adquieren tanto en el trabajo individual como colectivo, pues esto les permitirá contar con elementos para autoevaluarse.

- Elaboración de explicaciones personales y estructuración de argumentos expresados por los alumnos, a partir de los textos estudiados y los propósitos del curso.
- Interpretación de los datos obtenidos y manera en que se contrastan con los planteamientos de las lecturas.
- Relaciones que establecen entre la información obtenida de diversas fuentes y la organización de las ideas para exponerlas de forma oral y escrita, además de la claridad y consistencia del discurso.
- Sistematización de la información para cuestionar, plantear problemas e identificar soluciones, así como los retos que enfrentarán en su futura labor docente.
- Capacidad para aplicar sus conocimientos durante las jornadas de observación y práctica docente.
- Comprensión de la misión de la escuela y su relación con la gestión escolar.
- Habilidad para establecer contrastes entre los diferentes estilos de gestión que se adoptan en las escuelas primarias de diversas modalidades educativas.
- Reconocimiento y distinción de los ámbitos de la gestión escolar y los aspectos de incidencia para promover la transformación de las escuelas primarias.
- Actitudes de colaboración y responsabilidad para el trabajo colectivo.

- Formas de organización de la enseñanza y su relevancia en el desarrollo de habilidades intelectuales en cada alumno y de actitudes para el trabajo en equipo y de grupo.

## Organización por bloques

### Bloque I. La escuela y la política educativa en torno a la gestión escolar.

#### Bibliografía básica

- Perrenoud, Philippe (2004), “La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización”, en *Diez nuevas competencias para enseñar*, Graó /SEP (Biblioteca de Actualización del Maestro), México, pp.13- 35.
- Ramírez, Rodolfo (2000), “Por una nueva escuela pública”, en *Transformar Nuestra Escuela*, año 3, número 5, abril, SEP, México.
- SEP-CGEIB (2006), “Referentes conceptuales de la educación intercultural bilingüe”, en *El enfoque intercultural en educación. Orientaciones para maestros de primaria*, SEP, México, pp. 17- 31.
- Elizalde, Alejandra (2004), “Fundamentación jurídica par la atención a la diversidad y la educación intercultural bilingüe”, SEP, México, (Documento de trabajo).
- Tapia, Medardo (2004), “Federalización y gestión educativa estatal. El caso de Morelos”, en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, volumen 9, número 21, abril-junio, pp. 361-401.
- (s/f), “Estado inicial de las escuelas primarias de educación indígena del Programa Escuelas de Calidad: los indicadores de la línea de base”, en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 4° trimestre, año/vol. XXXIII, numero 004 Centro de estudios Educativos Distrito Federal, México, pp. 97-130.
- CGEIB-SEP (2006), “Estrategias de intervención pedagógica” y “Elementos para una educación de calidad con enfoque intercultural bilingüe” en *El enfoque intercultural en educación. Orientaciones para maestros de primaria*, SEP, México, pp. 65 – 82, 119.
- Prrenoud, Philippe (2004), “Participar en la gestión de la escuela”, en *Diez nuevas competencias para enseñar*, Graó /SEP (Biblioteca de Actualización del Maestro), México, pp.81-92.

## Temas

### 1. *La escuela, unidad básica del sistema educativo. Características y ámbitos de la organización y funciones de la escuela.*

1. Leer los textos de Perrenoud, “La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización” y de Ramírez, Rodolfo, “Por una nueva escuela pública”. Identificar en ambos textos frases que permitan explicar el funcionamiento de las escuelas.

Una vez seleccionadas las frases, comentar las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué seleccionaron esas frases?
- Consideren una de las escuelas en que han realizado sus prácticas y comenten ¿Cómo funcionaría dicha escuela a partir de ellas?
- ¿Pueden aplicarse estas frases a todas las escuelas? ¿Por qué?

2. Elaborar de manera individual un texto que responda a la siguiente pregunta: ¿por qué la escuela es una unidad básica del sistema educativo? Presentar algunos escritos al grupo.

### 2. *La política educativa en torno a la educación intercultural y sus implicaciones en la gestión escolar.*

1. Con base en la lectura “referentes conceptuales de la educación intercultural bilingüe” de la CGEIB – SEP, realizar un panel de expertos (se sugiere que entre los expertos existan los siguientes: secretario de educación, un jefe de sector, un supervisor de zona, un director, un maestro de grupo, un padre y/o madre de familia) en donde se analicen los siguientes referentes:

- |                      |  |
|----------------------|--|
| • Cultura.           | • Interculturalidad.                                 |
| • Identidad.         | • Educación intercultural bilingüe.                  |
| • Lengua.            | • Propósitos de la educación intercultural bilingüe. |
| • Diversidad         |  |
| • Multiculturalidad. |  |

Cada uno de los participantes expondrá sus argumentos (previa elaboración de fichas) que fundamenten el enfoque intercultural bilingüe resaltando la importancia que tiene éste para cumplir con el principio de equidad en la educación pública de nuestro país, el resto del grupo tomará nota de las ideas principales.

2. Leer los textos “Fundamentación jurídica para la atención a la diversidad y la educación intercultural bilingüe”, de Elizalde y “Federalización y gestión educativa estatal. El caso de Morelos”, de Tapia. Analizar los fines de la educación a partir de los cuales se establecieron los nuevos paradigmas de la educación. Posteriormente comentar en plenaria las conclusiones a las que hayan llegado. El trabajo se complementará con la exposición en equipos de los marcos jurídicos y conceptuales de la educación intercultural.

3. Leer y analizar a la luz del texto de Tapia y de Elizalde alguna o algunas noticias relacionadas con la educación básica regular, indígena y/o multigrado, los derechos lingüísticos, de discriminación, etc. Se organizan en dos equipos de acuerdo a su opinión (de acuerdo o en desacuerdo) con respecto a la noticia analizada para contrastarla con los marcos jurídicos sobre la educación intercultural bilingüe. Cada equipo defenderá su posición retomando elementos de los textos analizados. Una vez terminada la argumentación un “juez” dará el veredicto final.

En plenaria debatir de qué manera, desde la escuela primaria y a la luz de la normativa analizada se pueden sugerir soluciones para algunos de los casos expuestos en la actividad anterior.

4. En equipos investigar acerca de:

- ¿Cuáles son las acciones que se llevan a cabo en su estado en relación a la política educativa y la normativa que sustenta la educación intercultural en nuestro país?
- ¿Cuáles son los retos pedagógicos, políticos, metodológicos a los que se enfrentan los directivos, maestros y supervisores, desde su función para implementar la educación intercultural bilingüe, tomando en cuenta la diversidad de culturas, identidades y lenguas

Cada equipo expone al grupo sus conclusiones.

3. *El proyecto escolar como alternativa a la atención de factores internos y externos que influyen en el proceso y los resultados educativos.*

1. Leer el “Estado inicial de las escuelas primarias de educación indígena del Programa Escuelas de Calidad: los indicadores de la línea de base”, de Tapia. Elaborar conclusiones con respecto a los siguientes indicadores:

- a. La calidad de las escuelas.
- b. El contexto de la educación indígena en México.
- c. El diseño y ejecución del proyecto escolar.
- d. La práctica pedagógica y la lengua indígena.
- e. La gestión escolar y cumplimiento de programas.
- f. La participación social.

2. Posteriormente leer “Estrategias de intervención pedagógica” y “Elementos para una educación de calidad con enfoque intercultural bilingüe” de la SEP- CGEIB, y “Participar en la gestión de la escuela”, de Perrenoud. Elaborar un ensayo en el que plasmen cuáles son los elementos para la elaboración del proyecto escolar, de acuerdo con las características mencionadas en los textos.

## **Bloque II. La organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica**

### **Bibliografía básica**

Fullan, Michael y Andy Hargreaves (1999), “Lineamientos para el director”, en *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, Federico Villegas (trad.), México, Amorrortu/SEP (Biblioteca para la Actualización del Maestro), pp. 141-162.

Schmelkes, Sylvia (2006), “La calidad requiere liderazgo”, en *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*, SEP (Biblioteca de actualización del maestro), México, pp. 65 – 74.

### **Temas**

1. *Las funciones del equipo escolar: directivos, docentes y alumnos.*

1. Individualmente, escribir un ensayo breve donde se destaquen las principales funciones del directivo de una institución educativa.

2. Leer el texto "Lineamientos para el director", de Fullan y Hargreaves y "La calidad requiere liderazgo" de Schmelkes. A partir del análisis de los textos elaborar un escrito en el que planteen algunas orientaciones para que los directores implementen acciones que

favorezcan el cambio en la escuela y el mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece. Para ello se sugiere considerar los siguientes indicadores:

- ¿Cuál es la función de un directivo de educación primaria?
- ¿Qué debe conocer un directivo de educación primaria y qué debe hacer para conducir una escuela?
- ¿Cómo repercute la relación que se establece entre directores, subdirectores y jefes de enseñanza, así como su visión de las prioridades de la escuela para el logro de los propósitos educativos de este nivel?
- ¿Qué actitudes y acciones de los directivos estimulan y apoyan el trabajo de los maestros, el aprovechamiento de los alumnos y la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos?

3. Elaborar un breve escrito, considerando lo analizado en los textos y actividades anteriores, acerca de la función directiva y en donde expresen cómo cambió su concepción inicial respecto a los rasgos que debe tener un directivo y las funciones que debería desempeñar para lograr una educación de calidad.

4. Investigar en diversas fuentes cuál es el perfil del maestro que se requiere desde el enfoque intercultural Bilingüe.

5. En plenaria exponer el resultado de su investigación y elaborar, desde lo leído y analizado, el perfil y las funciones del directivo y del maestro de educación básica que requiere el enfoque intercultural.

## *2. Planteamientos normativos y dinámica de la organización escolar en la educación básica.*

1. Entrevistar a docentes, directivos y alumnos de educación primaria para conocer la normatividad interna que regula el funcionamiento del plantel escolar, la forma en que se aplica, la interpretación que los actores de la comunidad escolar hacen de ella para su aplicación, los problemas que enfrentan y la forma en que los han resuelto.

2. Considerando la información recabada en la investigación realizada en la actividad anterior y a partir de la interpretación de la normatividad, en equipos analizar los siguientes tópicos y elaborar conclusiones:

- ¿Qué aspectos consideran los docentes, directivos y alumnos que son más importantes de atender en la escuela?

- De lo establecido en la normatividad vigente, ¿cuáles son las principales tareas que atiende la escuela?
- ¿En qué medida existe relación entre la disposición normativa y la forma en que se aplica en la escuela?
- De las disposiciones que se aplican en la escuela, ¿cuáles favorecen la organización y funcionamiento del plantel?
- ¿En qué medida se cumplen las funciones y tareas establecidas en la normatividad vigente respecto al trabajo en el aula, la organización y funcionamiento de la escuela, el uso del tiempo y la relación con los padres de familia?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene la normatividad para atender las prioridades de la escuela? ¿Qué aspectos normativos han requerido modificarse en la práctica para realizar sus tareas cotidianas?

3. Redactar de forma individual un texto en el que se describa la manera como se aplican las normas en la escuela y el sentido que tienen los acuerdos que se establecen entre la dirección, los maestros, el personal de apoyo y los padres de familia.

4. Organizar al grupo en equipos, de tal forma que investiguen en documentos normativos sobre la organización y el funcionamiento de la escuela primaria regular, indígena y multigrado en su entidad, e identificar en cada uno el aspecto fundamental que regula y cuál es su propósito. Registrar por escrito la información recabada.

a) De los lineamientos normativos, seleccionar cuatro o cinco de ellos que consideren fundamentales para la organización y funcionamiento de la escuela primaria.

b) Elaborar un cuadro como el que se presenta a continuación y anotar los lineamientos seleccionados en la columna “lineamientos normativos”, de la misma forma registrar los acuerdos normativos establecidos por la escuela y la forma en la que se establecieron, reflexionar en este último, respecto a qué actores del proceso educativo fueron tomados en cuenta (maestros, alumnos, padres de familia, la comunidad).

Lineamientos normativos	Los acuerdos en la escuela

3. *Organización de los servicios de educación básica en la modalidad regular e indígena.*

1. Individualmente identificar cuáles son los principales documentos normativos y disposiciones que regulan el funcionamiento y la organización de las escuelas primarias (regulares, indígenas y multigrado que operen en la entidad); describir brevemente en qué consisten, contrastando por modalidad del servicio. Analizar en plenaria algunos trabajos.

### **Bloque III. La gestión escolar: un proceso para transformar la escuela.**

#### **Bibliografía básica**

Casanova, María Antonia (2004), “Un modelo de evaluación para la mejora de la calidad educativa”, en *Evaluación y calidad de centros educativos*, Editorial la Muralla, Colección Aula Abierta, Madrid, pp. 195- 247.

Schmelkes, Sylvia (2006), “La calidad depende de todos los que participan en el proceso”, en *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*, SEP (Biblioteca de Actualización del Maestro), México, pp. 55 – 64.

Perrenoud, Phillipe (2004), “Trabajar en equipo”, en *Diez nuevas competencias para enseñar*, Graó/SEP (Biblioteca de Actualización del Maestro), México, pp. 67 – 79.

Schmelkes, Sylvia (2006), “La calidad necesita la participación de la comunidad”, en *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*, Biblioteca de actualización del maestro, SEP, México, 2006, pp.101 – 116.

Perrenoud, Phillipe (2004), “Informar e implicar a los padres”, en *Diez nuevas competencias para enseñar*, Graó /SEP (Biblioteca de Actualización del Maestro), México, pp. 93 – 106.

#### **Temas**

1. *Evaluación de la escuela y detección de necesidades en la elaboración del proyecto escolar para la mejora continua de la educación básica.*

1. Leer “Un modelo de evaluación para la mejora de la calidad educativa”, de Casanova y elaborar un mapa conceptual del texto.

2. Detectar a niños que se encuentren en las siguientes situaciones: que estén estudiando cualquier grado de educación primaria; que tengan buen aprovechamiento escolar, o que

presenten algún problema; que no hayan concluido sus estudios en este nivel, o hayan abandonado temporalmente sus estudios. Indagar, con ellos y sus padres, las opiniones que tienen respecto a su experiencia escolar, los beneficios y dificultades que les ha representado cursar la primaria, así como las causas a las que atribuyen el que estén o no estudiando, hayan o no abandonado sus estudios y tengan altos o bajos niveles de rendimiento según su propia experiencia.

3. Organizar la información obtenida clasificando los aspectos favorables y desfavorables de las experiencias escolares y distinguir -de lo que digan los entrevistados-, las causas que se relacionan con la calidad de los servicios educativos que se ofrecen (por ejemplo: cobertura, formas de enseñanza, relación entre docente-alumno, tipo de contenidos que se enseñan, clima escolar y ambiente de aprendizaje, entre otros) de aquéllas que se relacionan con las características particulares de la población atendida, socioculturales y económicas.

En equipos, discutir y reflexionar en torno a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué representa para los niños, para sus padres y para la comunidad estudiar la primaria, no estudiarla o tener dificultades para concluirla?, ¿qué opiniones tienen acerca de lo que puede ofrecerles para su vida presente y futura?
- ¿Qué expectativas tienen los padres de familia hacia los estudios de sus hijos y sobre lo que la escuela puede ofrecerles?
- ¿Cómo valoran: la enseñanza en su escuela, el ambiente escolar, los aprendizajes que obtienen, la relación con sus profesores y compañeros?

Posteriormente, en grupo, responder las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo puede la escuela primaria lograr que los niños concluyan sus estudios con calidad y éxito?

4. Revisar las notas, conclusiones y escritos elaborados en los cursos Problemas y Políticas de la Educación Básica, Propósitos y Contenidos de la Educación Básica I y II, y los relacionados con el Área Acercamiento a la práctica escolar, e identificar ideas relevantes acerca del panorama general de la educación primaria en México. Pueden orientar el registro de sus notas considerando aspectos como:

- Cobertura.
- Permanencia.
- Qué y cómo aprenden los alumnos.
- El significado de los aprendizajes para los alumnos.
- La utilidad de los aprendizajes escolares en la vida cotidiana.
- El logro de los propósitos de la educación primaria.
- Las prácticas pedagógicas en el salón de clase.

- Las condiciones de las escuelas, formación de los profesores y otros elementos que influyen en el proceso educativo.

#### 5. Leer el siguiente texto

El principio de un movimiento hacia la calidad es el reconocimiento de que hay problemas. La calidad implica resolver los problemas de raíz. Por eso, hay que encontrar sus causas y combatirlas.

Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica, en pocas palabras, una nueva cultura de organización escolar.

Hay problemas que son comunes a muchas escuelas: la no inscripción, la deserción, la reprobación, el no aprendizaje, la falta de equidad. En otro orden, encontramos el deficiente ambiente de aprendizaje, la falta de disciplina, la escasez de tiempo destinado a la enseñanza, la poca relación entre la escuela y la comunidad, y la falta de fortaleza en las relaciones entre las personas que laboran en la escuela.

Tomado de Sylvia Schmelkes (1995), *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro), p. 40.

Comentar con sus compañeros:

- ¿Cómo influye la gestión escolar en el trabajo que realiza cada maestro?
- ¿De qué manera influye la gestión escolar para mejorar los resultados educativos?

En equipos, y a partir del conocimiento, la experiencia y los textos leídos hasta el momento hacer algunas propuestas para que la escuela primaria asegure una educación de calidad para todos. Compartir los resultados de sus propuestas con el grupo, y de forma individual elaborar un ensayo breve.

#### 2. Trabajo colegiado como apoyo para el logro de los propósitos de la educación básica.

1. Organizados en equipos, Leer "La calidad depende de todos los que participan en el proceso", de Sylvia Schmelkes y "Trabajar en equipo", de Perrenoud. Con base en los textos y el análisis de la experiencia personal de los alumnos -al formar parte de un grupo, de una escuela, tomando como referencia las observaciones y prácticas realizadas en la escuela primaria, responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué da sentido al trabajo en colegiado en una institución educativa?
- ¿Cuál es la relevancia de un proyecto de trabajo compartido en una institución escolar?, ¿Qué beneficios y limitaciones representa la participación de todos sus integrantes en la formulación y ejecución del proyecto de trabajo?
- ¿Por qué el trabajo colaborativo es uno de los principales criterios que explican si una institución escolar ofrece un servicio educativo de calidad?
- ¿Cómo repercuten las formas de tomar decisiones para el funcionamiento del trabajo en trabajo en colegiado?
- ¿En qué actividades dentro del grupo y de la escuela han trabajado en colegiado? ¿Con qué propósito?
- ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes a las que se han enfrentado para trabajar en equipo?, ¿Cómo las han resuelto?, ¿Cómo resuelven las diferencias - de ideas, formas de trabajo y de interactuar, de habilidades y conocimientos para la realización de la tarea- y conflictos que se presentan?
- ¿Asumen todos los integrantes del equipo el mismo nivel de responsabilidad para el logro de la tarea encomendada? ¿Qué diferencias se presentan?

Exponer sus respuestas al grupo y Analizarlas resaltando las ventajas y dificultades del trabajo en colegiado.

### 3. *Las familias y comunidad como en la organización y funcionamiento de la escuela para una educación básica de calidad.*

1. Leer “La calidad necesita la participación de la comunidad”, de Schemelkes e “informar e implicar a los padres de Perrenoud”. Elaborar un ensayo que dé cuenta de cuál debe ser la participación de los padres y la comunidad en el proceso educativo y qué estrategias se pueden implementar para involucrarlos en este proceso, a la luz de los siguientes indicadores.

- ¿Por qué las escuelas que se encuentran más estrechamente vinculadas con la comunidad logran mejores resultados de aprendizaje en sus alumnos?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la escuela primaria de la participación de los padres de familia en el proceso educativo?

- ¿Qué importancia tiene conocer las expectativas que los padres de familia tienen respecto a la escuela para favorecer el aprovechamiento escolar de los alumnos?

2. En equipos, leer el siguiente fragmento:

En la escuela existe un principio básico que norma la relación con los padres de los alumnos, este es apoyo. La premisa de base es que los padres de familia tienen la obligación de apoyar a la escuela y como consecuencia la educación de sus hijos, así, su participación pintando salones, reparando bancas o con aportaciones económicas, equivale a apoyar a la escuela para que pueda brindar a sus hijos mejores condiciones materiales para su aprendizaje. El apoyo paterno también debe extenderse al aprovechamiento escolar de sus vástagos, que tiene dos vertientes, calificaciones y conducta, estar al pendiente de ellas constituye también, desde el punto de vista de la escuela, una obligación.

Una práctica común para reafirmar y concretar el apoyo de los padres en el aprovechamiento de sus hijos es la junta periódica para firma de boletas, lugar donde se enteran de las calificaciones y la conducta de éstos.

Tomado de Etelvina Sandoval (2000), La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes, México, UPN/Plaza y Valdés, p. 312.

3. Como cierre del curso, organizados en equipos elaborar un ensayo en torno a alguno de los siguientes temas, posteriormente presentar y comentar en plenaria:

- Los desafíos que enfrenta el maestro para favorecer la colaboración entre la escuela y las familias.
- Los objetivos prioritarios de la vinculación entre padres de familia y escuela.
- Las acciones que deben continuar realizándose entre escuela y padres de familia y cuáles deberían terminar.
- ¿Cómo impulsar nuevas formas de relación con los padres de familia en las que se destaque una intención pedagógica?.