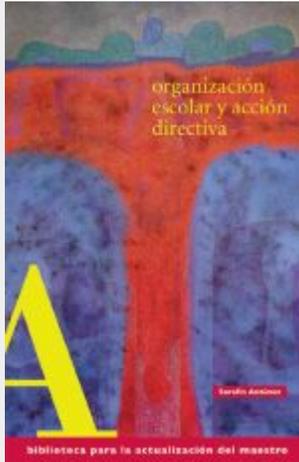


Organización escolar y acción directiva



Serafín Antúnez

5 X 23 CM
1A EDICIÓN, MÉXICO, SEP, 2004
ISBN 968-01-0138-X

Este libro tiene por objeto proporcionar, a los directivos escolares y a los docentes, sugerencias para la reflexión y la acción en las escuelas. Los contenidos se relacionan con las prácticas más comunes en el ámbito de la gestión escolar. Por su estructura, el texto subraya el carácter instrumental que se le quiso imprimir. El capítulo final pretende servir como apoyo al trabajo de asesores y formadores vinculados a procesos de capacitación que utilicen el libro como referencia.

ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y ACCIÓN DIRECTIVA

Serafín Antúnez

La obra *Organización escolar y acción directiva* de Serafín Antúnez es un libro dedicado a la reflexión sobre la teoría de la gestión escolar y el trabajo real que enfrentan directores, supervisores y jefes de sector en las escuelas de la educación básica mexicana.

A continuación presentamos un esbozo de cada uno de los capítulos

1. La escuela como organización. El componente institucional de la educación escolar

En este capítulo se puede reconocer a la escuela como un núcleo de relaciones asentadas dentro de un marco de acción institucional. Esto permite ver como muchas de las decisiones de los directivos van insertas en políticas públicas preestablecidas, relaciones sindicales, y hasta prácticas de micropolítica relacionadas con singularidades de las escuelas como organizaciones. La caracterización que el autor hace de las escuelas como organizaciones para el marco de la acción directiva, las menciona como "evidencias" y son las siguientes:

- *La educación escolar está fuertemente condicionada por la tipología y las características propias de cada institución y por las respuestas organizativas que se construyen en ellas.*
- *Las escuelas son organizaciones muy peculiares.*
- *El trabajo en equipo constituye una necesidad.*
- *Los procesos de innovación que dan lugar a cambios significativos, sostenidos y arraigados tienen a toda la escuela como escenario y es en ella donde se manifiestan sus efectos.*

Para cada una de estas evidencias, el autor también habla de consecuencias y propone un ejercicio final para asumir algunas consecuencias como parte de las estrategias para mejorar la gestión escolar.

2. Conocer la escuela para intervenir en ella

En este capítulo el autor habla de la importancia de que toda acción directiva parta de un diagnóstico serio de las condiciones de la escuela, sustentado en reflexiones sistemáticas y datos precisos, que sirva para establecer directrices o propósitos comunes en la comunidad escolar.

Para elaborar el diagnóstico Antúnez propone dos caminos: sistematizando el diagnóstico partiendo de los ámbitos o áreas de actividad; o bien, partiendo de los componentes de la escuela. La primera vía incluye los siguientes ámbitos: académico, gobierno institucional, administrativo, recursos humanos y sistema relacional y servicios; en el segundo camino, los componentes a considerar son: objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno.

En ambas propuestas el autor hace énfasis en las relaciones dinámicas entre estos elementos, y la necesidad de tomarlas en cuenta para establecer las directrices comunes que ya se mencionaron. Cabe destacar también, que hacer referencia a la experiencia mexicana del proyecto *"La gestión en la*

escuela primaria”, que propuso como insumos para el diagnóstico de las escuelas los siguientes:

- opiniones de los maestros
- estadística escolar
- cuadernos de los niños
- exámenes
- opiniones de los niños y los padres de familia

3. Organización de los alumnos y de los docentes

En este apartado el autor explica como la organización y distribución del alumnado y los docentes que los atenderán, influye directamente en los logros de las escuelas. En cuanto al alumnado describe las formas de organizar los grupos: por grados y por ciclos, tendientes cada una a la verticalidad u horizontalidad de graduar el progreso de los estudiantes. Aboga por una organización asentada en la horizontalidad, ya que propicia que los alumnos se adapten al currículo de manera más flexible, y que los docentes “noveles” (novatos) se formen junto con los más experimentados. Otras variables de organización que describe en su funcionamiento, y presentes en las escuelas mexicanas son: el sistema multigrado, los rincones o talleres, y el trabajo del currículum por proyectos.

En cuanto al trabajo de los profesores, propone varias maneras de organizarlo: en equipos de ciclo, en equipos educativos (por grado, orientación, coordinación, etc.), en comisiones *ad hoc* resultantes de las tareas a realizar, y el consejo técnico como modalidad primordial para favorecer la participación de todos los docentes e implicarlos en el proyecto escolar.

4. La organización de los tiempos, los espacios y los materiales de uso didáctico

Dado que las escuelas están marcadas en su trabajo por los tiempos: ciclos escolares, horarios, jornadas laborales, etc., el autor sugiere trabajar a través de la reflexión el control del tiempo en aras de la mejora del aprendizaje y abandonar esquemas obsoletos para organizar el trabajo, evitando sobre todo la fragmentación a favor de las necesidades de los alumnos, los contenidos y las metodologías seleccionadas para abordar el currículo, en lugar de que la currículo y sus correspondientes actividades se ciñan a la jornada ya establecida. En cuanto a los espacios, sugiere prestar atención al edificio, mobiliario y material de uso didáctico para favorecer las adaptaciones de bajo costo, respondiendo principalmente a las siguientes premisas: edad de los alumnos, flexibilidad y funcionalidad, estética y orden, y necesidades metodológicas.

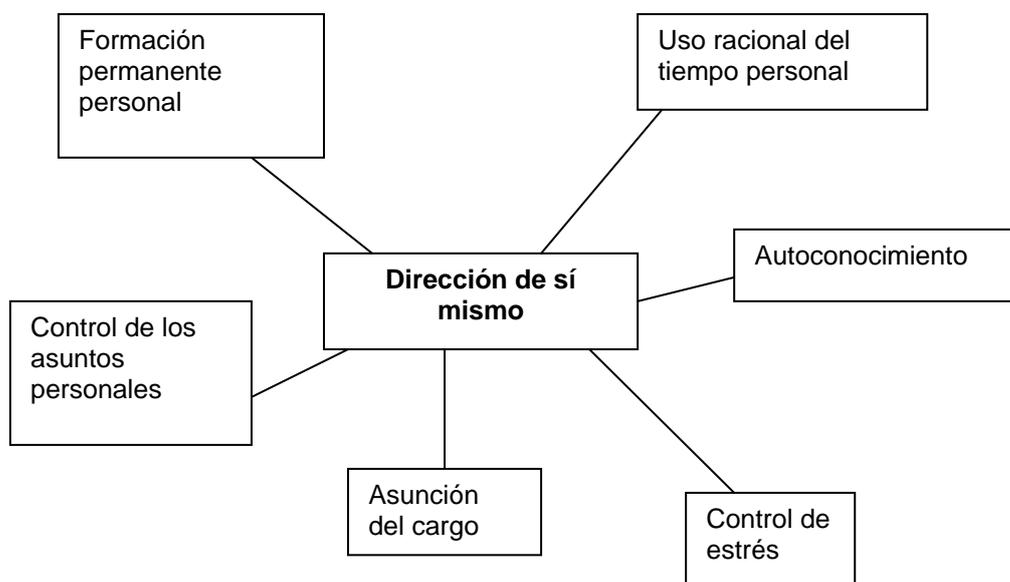
5. La dirección escolar: justificación, naturaleza y características

Como señal particular de la idiosincrasia de las escuelas, Antúnez señala que es común que los docentes no reconozcan el valor de la dirección o el director(a) de la escuela y se esté perdiendo la credibilidad en la necesidad de esta función, esta frase lo muestra: *entre todos lo haremos todo*. A lo largo del

capítulo Antúnez argumenta la necesidad de la actividad de “dirigir”, y de cómo las atribuciones de los líderes pueden legitimarse por varias vías, siendo las democráticas, las más perdurables y efectivas en la calidad de las actividades educativas de los centros escolares.

6. La dirección de sí mismo

En el capítulo el autor muestra los elementos que el director debe considerar como tareas propias de su función. Mostramos el esquema que plantea como elementos fundamentales que los directores deben someter constantemente a revisión:



7. Hacia una gestión participativa y democrática

En este apartado se define la gestión más allá de una tarea administrativa, como un conjunto de tareas que deben llevar a cabo todos los agentes que integran la escuela. En este sentido, el autor propone que el modelo democrático puede ser beneficioso, entiendo que éste proporciona a todos los actores involucrados, oportunidad de participación en diferentes niveles y ámbitos, y hace énfasis particular en la necesidad de implicar a los padres de familia en asuntos de relevancia, pues favorece la calidad de los resultados educativos.

8. La dirección y el equipo docente

En este capítulo Antúnez se dedica a defender las formas colaborativas y cooperativas del trabajo docente como un elemento central para favorecer el cambio y la innovación. Entre los aspectos que comportan un efecto positivo para la escuela, es la incorporación de los elementos de nuevo ingreso a la escuela con apoyo del resto de la plantilla. Entre otras actividades de equipo y

de colaboración que el director puede encaminar con consecuencias favorables es el trabajo detallado con la resistencia a los cambios.

9. La acción directiva y el entorno institucional

Las escuelas están insertadas en un entorno específico que puede o no, abonar a su desarrollo y efectividad. Antúnez propone que como parte del trabajo del directivo, se busque una integración positiva en la comunidad, se construyan redes y relaciones amistosas, pero sobre todo, de colaboración interinstitucional que provean a la escuela de recursos, proyectos comunes y otras formas de trabajo que eleven la imagen de los centros escolares, así como amplíen su margen de acción y por lo tanto su eficacia.

10. Pautas para la revisión de actividades

En este último capítulo el autor presenta una radiografía de las actividades sugeridas a lo largo de todo el libro y propone algunos criterios para revisarlas a la luz de las prácticas reales de cada escuela.